



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**BRUNO JOSÉ PATRÍCIO ROMÃO**

**SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL  
SOB A ÓTICA DOS OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

**JOÃO PESSOA - PB  
2020**

**BRUNO JOSÉ PATRÍCIO ROMÃO**

**SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL  
SOB A ÓTICA DOS OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba (PPGCC/UFPB), como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

**Linha de Pesquisa:** Informação Contábil para Usuários Internos.

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Renata Paes de Barros Câmara.

**JOÃO PESSOA - PB  
2020**

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

R761s Romão, Bruno José Patrício.

Sustentabilidade corporativa e desempenho organizacional sob à ótica dos objetivos do desenvolvimento sustentável / Bruno José Patrício Romão. - João Pessoa, 2020.

102 f. : il.

Orientação: Renata Paes de Barros Camara.  
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. Sustentabilidade corporativa. 2. Desempenho organizacional. 3. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). I. Camara, Renata Paes de Barros.  
II. Título.

UFPB/BC

CDU 657(043)

**BRUNO JOSÉ PATRÍCIO ROMÃO**

**SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL  
SOB A ÓTICA DOS OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba (PPGCC/UFPB), em cumprimento às exigências para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Dissertação aprovada em 07 de dezembro de 2020.

**BANCA EXAMINADORA**



---

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Renata Paes de Barros Câmara  
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis  
Universidade Federal da Paraíba

---

**Examinador Interno:** Prof. Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado  
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis  
Universidade Federal da Paraíba

---

**Examinador Externo:** Prof. Dr. Márcio Sampaio Pimentel  
Programa de Pós-Graduação em Controladoria  
Universidade Federal Rural de Pernambuco

*Dedico este trabalho aos meus pais, José Romão Júnior e Verônica Estela Patrício, que sempre abriram mão de tudo para me proporcionarem a melhor formação possível, essa dissertação é fruto de todo empenho e suor de vocês também.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ser minha fortaleza e amparo, sempre estando perto de mim em todos os momentos. Gratidão também aos meus pais e a meu irmão, João Vitor, por toda paciência durante o decorrer do mestrado. Aos meus familiares de Cabedelo - PB, que tão bem me acolheram e me fizeram sentir em casa, e a minhas primas Ana Clara e Maria Júlia que sempre me receberam quando eu precisei de estadia. A minha namorada, Maria Nataly, por ser compreensível, companheira e por me mostrar que eu sou capaz de realizar muito mais do que sequer consigo imaginar.

Ao meu amigo Ricardo Revôredo, que me incentivou a adentrar nesta caminhada acadêmica e sempre me auxiliou, desde os tempos da graduação. Aos amigos da turma 2019 de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba (PPGCC/UFPB), pelos quais tenho grande admiração e orgulho de ter partilhado momentos tão ricos em sala de aula, com certeza as risadas nos almoços e a companhia durante todo o trajeto do mestrado tornaram tudo um pouco mais leve.

A todos os professores do PPGCC/UFPB, por serem fonte de conhecimento e por conseguirem transmitir tão bem experiências e conteúdos que me moldaram e me fizeram evoluir de maneira sem igual. A minha orientadora Renta Paes, uma pessoa de caráter ímpar e de um grande coração, muito obrigado por todo apoio e ensinamentos.

Enfim, sou grato por tudo que vivi, tudo que aprendi, por ter conseguido superar os desafios pelos quais passei e saber que estou pronto e ainda mais preparado para novas jornadas que virão.

“A sustentabilidade consiste em construir pensando no futuro”.

Renzo Piano

## RESUMO

As discussões a respeito do desenvolvimento sustentável se intensificaram principalmente com a formulação do relatório Brundtland em 1987, na qual foi exposto um conceito mais fundamentado sobre o DS. Com o passar das décadas as empresas entenderam seu papel como agentes com parcela importante para o alcance do desenvolvimento sustentável, sendo para isso necessário o aporte de planos estratégicos capazes de contemplar os fatores sociais, ambientais e econômicos ligados à organização, esta visão foi trazida por Elkington (1999) com o modelo *Triple Bottom Line* (TBL) para a sustentabilidade corporativa. A inclusão de estratégias desta natureza no âmbito corporativo é fato geralmente complexo, sendo a avaliação do desempenho organizacional mecanismo fundamental para seu alcance, avaliação esta que deve estar para além dos aspectos exclusivamente financeiros. Diante disto, surgiu a seguinte questão problema deste estudo: como a sustentabilidade corporativa das companhias brasileiras listadas na B3 está relacionada aos aspectos de seu desempenho organizacional? Para tal, a sustentabilidade corporativa foi mensurada através dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), lançados no ano de 2015. Portanto, os objetivos específicos deste trabalho se configuraram em: mensurar a sustentabilidade corporativa por meio da identificação de práticas relacionadas aos ODS (PRODS) executadas pelas empresas do estudo; identificar os aspectos do desempenho organizacional presentes nos relatórios das organizações que compõem a pesquisa; e constatar o nível de utilização de aspectos do desempenho organizacional para cada Grau de Sustentabilidade Corporativa (GSC). Então, realizou-se em caráter inicial uma abordagem qualitativa de pesquisa, através da aplicação de técnica de análise de conteúdo nos relatórios de sustentabilidade das empresas que compuseram a amostra, a qual possibilitou constituir as variáveis referentes a sustentabilidade corporativa e aos aspectos do desempenho organizacional, as quais foram utilizadas posteriormente (abordagem quantitativa) nos testes estatísticos (Mann-Whitney (U) e Kruskal-Wallis), também foi aplicada a prova exata de Fisher, a fim de verificar a associação entre cada indicador de desempenho com a SC. A amostra foi formada por 100 empresas que possuíam seus relatórios divulgados no período posterior ao lançamento da Agenda 2030 (2016 a 2019), sendo investigados 281 relatórios. Os resultados indicam que em 67,97% dos relatórios existem menções aos ODS, sendo aqueles referentes à dimensão econômica os que possuem mais práticas evidenciadas 77,09%. Por meio do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, em conjunto com a interpretação do *box-plot*, foi possível inferir que quanto maior o GSC apresentado pela empresa, maior tende a ser o percentual de aspectos do desempenho organizacional utilizados por ela. Desta forma, os resultados mostram-se alinhados a parte da literatura que indica uma maior complexidade das organizações com uma sustentabilidade corporativa mais elevada, levando estas a incluírem um maior número de aspectos na avaliação de seu desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade Corporativa. Desempenho Organizacional. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).

## ABSTRACT

Discussions about sustainable development intensified mainly with the formulation of the Brundtland report in 1987, where a more grounded concept about the SD was exposed. Over the decades, companies understood their role as agents with an important part for the achievement of sustainable development, for which it is necessary to provide strategic plans capable of contemplating the social, environmental and economic factors linked to the organization, this vision was brought by Elkington (1999) with the Triple Bottom line (TBL) model for corporate sustainability. The inclusion of strategies of this nature in the corporate sphere is a generally complex fact, and the assessment of organizational performance is a fundamental mechanism for its achievement, an assessment that must go beyond purely financial aspects. In view of this, the following question arose in this study: How is the corporate sustainability of Brazilian companies listed on B3 related to aspects of their organizational performance? To this end, corporate sustainability was measured through the United Nations (UN) Agenda 2030, Sustainable Development Goals (SDGs), launched in 2015. Therefore, the specific aims of this work were configured in: Measuring corporate sustainability through the identification of practices related to the SDGs (PRODS) performed by the companies in the study; Identify the aspects of organizational performance present in the reports of the organizations that make up the research; and Verify the level of use of aspects of organizational performance for each corporate sustainability degree (CSD). Then, a qualitative approach to research was carried out, through the application of content analysis technique in the sustainability reports of the companies that composed the sample, which made it possible to constitute the variables related to corporate sustainability and aspects of organizational performance, which were later used (quantitative approach) in statistical tests (Mann-Whitney (U) and Kruskal-Wallis), Fisher's exact test was also applied, in order to verify the association between each performance indicator with SC. The sample consisted of 100 companies that had their reports released in the period after the launch of Agenda 2030 (2016 to 2019), with 281 reports being investigated. The results indicate that in 67.97% of the reports there are mentions of the SDGs, with those referring to the economic dimension having the most evidenced practices 77.09%. By Kruskal-Wallis nonparametric test, together with the interpretation of box-plot, it was possible to infer that the higher the CSD submitted by the company, the greater will be the percentage of organizational performance aspects used by it. In this way, the results are aligned with the part of the literature that indicates a greater complexity of organizations with a higher corporate sustainability, leading them to include a greater number of aspects in the assessment of their organizational performance.

**Keywords:** Corporate Sustainability; Organizational Performance; Sustainable Development Goals (SDGs).

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADO – Aspectos do Desempenho Organizacional

AFDO – Aspectos Financeiros do Desempenho Organizacional

ANFDO – Aspectos Não Financeiros do Desempenho Organizacional

B3 – Brasil, Bolsa e Balcão

BSC – Balanced Scorecard

DO – Desempenho Organizacional

DS – Desenvolvimento Sustentável

GSC – Grau de Sustentabilidade Corporativa

ODM – Objetivos do Milênio

ODS – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

PRODS – Práticas relacionadas aos ODS

RS – Relatórios de Sustentabilidade

SC – Sustentabilidade Corporativa

TBL - *Triple Bottom Line*

WCDE - *World Commission on Environment and Development*

## **LISTA DE EQUAÇÕES**

Equação 1 – Divulgação de práticas referentes aos ODS .....	38
Equação 2 – Aspectos Gerais do Desempenho Organizacional .....	40

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Abordagem <i>Triple Bottom Line</i> para a Sustentabilidade Corporativa.....	33
Figura 2 – Relações entre o Nível de utilização de ADO relacionados a Processos e os GSC das empresas brasileiras de capital aberto (2016 – 2019).....	61
Figura 3 – Relações entre o Nível de utilização de ADO relacionados a Produtos e Serviços e os GSC das empresas brasileiras de capital aberto (2016 – 2019).....	62
Figura 4 – Relações entre o Nível de utilização de ADO relacionados a Clientes e os GSC das empresas brasileiras de capital aberto (2016 – 2019).....	64
Figura 5 – Relações entre o Nível de utilização de ADO relacionados a Pessoas e os GSC das empresas brasileiras de capital aberto (2016 – 2019).....	66
Figura 6 – Relações entre o Nível de utilização de ADO relacionados a perspectiva Socioambiental e os GSC das empresas brasileiras de capital aberto (2016 – 2019). ....	68
Figura 7 – Relações entre o Nível de utilização de ADO relacionados a Imagem e os GSC das empresas brasileiras de capital aberto (2016 – 2019).....	70
Figura 8 – Histogramas para os níveis de utilização dos AFDO pelas empresas brasileiras de capital aberto (2016 – 2019).....	77

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução das menções aos ODS nos RS das empresas brasileiras de capital aberto (2016 – 2019). .....	44
Gráfico 2 – Delineamento do Nível PRODS das empresas brasileiras de capital aberto conforme setor de atuação (2016 – 2019). .....	49
Gráfico 3 – Nível de execução de práticas relacionadas aos ODS (PRODS) pelas empresas de capital aberto (2016 – 2019). .....	50
Gráfico 4 – Diferenças nos níveis de PRODS executadas pelas empresas de capital aberto de acordo com a presença de menção aos ODS em seus relatórios (2016 – 2019).....	51
Gráfico 5 – Nível de utilização de AGDO pelas empresas brasileiras de capital aberto (2016 – 2019).....	57
Gráfico 6 – Nível de utilização dos AGDO pelas empresas de capital aberto de acordo com o GSC. ....	59

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - ODS conforme dimensão do desenvolvimento sustentável .....	27
Quadro 2 - Métodos de mensuração do desenvolvimento sustentável.....	28
Quadro 3 - Indicadores para avaliação do desempenho organizacional.....	34
Quadro 4 - <i>Framework</i> para constatação das práticas referentes ao ODS .....	37
Quadro 5 – Caracterização da Sustentabilidade Corporativa com base nos ODS.....	38
Quadro 6 – Classificação do GSC .....	39
Quadro 7 – <i>Framework</i> para verificação de ADO .....	39
Quadro 8 – Variáveis referentes à Sustentabilidade Corporativa.....	40
Quadro 9 – Variáveis referentes ao Desempenho Organizacional .....	41

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Menções aos ODS nos relatórios de sustentabilidade das empresas brasileiras listadas na B3 por setor de atuação (2016 – 2019).....	43
Tabela 2 – Metas relacionadas a dimensão social dos ODS constatadas nos relatórios das empresas de capital aberto (2016 – 2019).....	45
Tabela 3 – Metas relacionadas a dimensão econômica dos ODS constatadas nos relatórios das empresas de capital aberto (2016 – 2019).....	46
Tabela 4 – Metas relacionadas a dimensão ambiental dos ODS constatadas nos relatórios das empresas brasileiras de capital aberto (2016 – 2019).....	47
Tabela 5 – Nível de PRODS executadas pelas empresas brasileiras de capital aberto por setor de atuação (2016 – 2019).....	48
Tabela 6 – GSC constatados nos relatórios de sustentabilidade das empresas de capital aberto (2016 – 2019).....	51
Tabela 7 – Classificação por setor dos GSC constatados nos RS das empresas de capital aberto (2016 – 2019).....	52
Tabela 8 – Estatística descritiva para as variáveis referentes aos ADO utilizados pelas empresas de capital aberto (2016 – 2019).....	53
Tabela 9 – Aspectos do desempenho organizacional referentes a processos utilizados pelas empresas brasileiras de capital aberto (2016 – 2019).....	53
Tabela 10 – Aspectos do desempenho organizacional referentes a produtos e serviços utilizados pelas empresas brasileiras de capital aberto (2016 – 2019).....	54
Tabela 11 – Aspectos do desempenho organizacional referentes a clientes utilizados pelas empresas brasileiras de capital aberto (2016 – 2019).....	55
Tabela 12 – Aspectos do desempenho organizacional referentes a pessoas utilizados pelas empresas brasileiras de capital aberto (2016 – 2019).....	55
Tabela 13 – Aspectos socioambientais do desempenho organizacional utilizados pelas empresas brasileiras de capital aberto (2016 – 2019).....	56
Tabela 14 – Aspectos do desempenho organizacional referentes a imagem utilizados pelas empresas brasileiras de capital aberto (2016 – 2019).....	56
Tabela 15 – Teste de normalidade dos dados (Shapiro-Wilk).....	58
Tabela 16 – Teste não paramétrico Kruskal-Wallis .....	59
Tabela 17 – Significância estatística entre os ADO da perspectiva de processos e a sustentabilidade corporativa .....	61

Tabela 18 – Significância estatística entre os ADO da perspectiva de produtos e serviços e a sustentabilidade corporativa .....	63
Tabela 19 – Significância estatística entre os ADO da perspectiva de clientes e a sustentabilidade corporativa .....	65
Tabela 20 – Significância estatística entre os ADO da perspectiva de pessoas e a sustentabilidade corporativa .....	67
Tabela 21 – Significância estatística entre os ADO da perspectiva socioambiental e a sustentabilidade corporativa .....	69
Tabela 22 – Significância estatística entre os ADO relacionados a imagem e a sustentabilidade corporativa .....	71

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	18
<b>1.1</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA</b> .....	18
<b>1.2</b>	<b>PROBLEMA DE PESQUISA</b> .....	21
<b>1.3</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	22
1.3.1	Objetivo Geral .....	22
1.3.2	Objetivos Específicos .....	22
<b>1.4</b>	<b>JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES</b> .....	22
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	24
<b>2.1</b>	<b>DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL</b> .....	24
2.1.1	Contexto Histórico .....	24
2.1.2	Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável .....	26
2.1.3	Mensurando o Desenvolvimento Sustentável .....	27
<b>2.2</b>	<b>SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA</b> .....	29
2.2.1	Abordagem <i>Triple Bottom Line</i> .....	32
<b>2.3</b>	<b>DESEMPENHO ORGANIZACIONAL</b> .....	33
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	36
<b>3.1</b>	<b>COMPOSIÇÃO DA AMOSTRA</b> .....	36
<b>3.2</b>	<b>PROCEDIMENTOS DE COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS</b> .....	36
<b>3.3</b>	<b>VARIÁVEIS</b> .....	40
<b>3.4</b>	<b>TESTES ESTATÍSTICOS</b> .....	41
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	43
<b>4.1</b>	<b>SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA</b> .....	43
4.1.1	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável .....	43
4.1.2	Dimensão Social .....	45
4.1.3	Dimensão Econômica .....	46
4.1.4	Dimensão Ambiental .....	47
4.1.5	Grau de Sustentabilidade Corporativa .....	47
<b>4.2</b>	<b>ASPECTOS DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL</b> .....	52
4.2.1	Aspectos não financeiros do desempenho organizacional .....	53
4.2.2	Aspectos gerais do desempenho organizacional .....	57
<b>4.3</b>	<b>RELAÇÕES ENTRE SC E ADO</b> .....	58
4.3.1	AGDO e GSC .....	59

4.3.2	Processos .....	60
4.3.3	Produtos e Serviços .....	62
4.3.4	Clientes .....	64
4.3.5	Pessoas.....	66
4.3.6	Socioambiental .....	67
4.3.7	Imagem.....	70
4.3.8	AFDO .....	71
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>73</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>76</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>87</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização do tema

Após debates políticos, institucionais e acadêmicos iniciados na década de 70 (BARATA, 2007), o conceito fundamentado de Desenvolvimento Sustentável (DS) apareceu de forma contundente no relatório Brundtland no ano de 1987, concebido pela *World Commission on Environment and Development (WCDE)*, o qual teve por finalidade trazer discussões a respeito do crescimento econômico em detrimento da exploração exacerbada de matéria-prima natural, bem como as desigualdades nos padrões de vida (WCED, 1987). Essa visão macro do desenvolvimento sustentável apresentada no relatório em questão, está sendo incluída de forma mais incisiva no panorama empresarial (ZACOMPÉ; ENSSLIN; ENSSLIN, 2012), sobre tudo por que as empresas lidam com questões que estão para além das econômicas (AZEVEDO, 2006), e são tidas como potenciais *drivers* para alcance do Desenvolvimento Sustentável (DS) (WEMPE; KAPTEIN, 2001).

Nesse contexto, em setembro de 2015 um acordo entre 193 estados-membros definiu a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) para o desenvolvimento sustentável, onde foram lançados os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) (ONU, 2015). Tais ODS podem figurar-se como um meio para integrar a estratégia e atividades organizacionais ao desenvolvimento sustentável (BASTOS, 2017). Além disso, desde o início da concepção dos ODS houve a participação de integrantes do setor privado, as principais organizações empresariais, como forma de incluir maior parcela do desenvolvimento sustentável por parte das empresas (PEDERSEN, 2018).

Como apresentado anteriormente, o relatório Brundtland trazia uma visão macro para o desenvolvimento sustentável, sendo assim sua aplicação em um aspecto micro se dá por meio das empresas e seu papel na sociedade, tendo em vista que são entidades que possuem o poder de contribuir por meio da inovação dos produtos e processos (ANDRADE; CÂMARA, 2012). Porém, a inserção do desenvolvimento sustentável no âmbito corporativo é até certo ponto cercada de complexidade (SILVA; QUELHAS, 2006), por isso as empresas tendem a incluir a sustentabilidade em seus planos estratégicos (ROVER; BORBA; BORGERT, 2008). Para tal, é importante que as empresas atentem para fatores além daqueles exclusivamente financeiros, adotando os pressupostos do modelo *Triple Bottom Line (TBL)* (ELKINGTON, 1999).

Na visão corporativa a sustentabilidade integra o poder da empresa em alcançar bom desempenho financeiro alinhado a equilíbrio ambiental e questões sociais (REZENDE;

NUNES; PORTELA, 2008). Sendo assim, questões socioambientais passaram a integrar a estratégia das empresas (AZEVEDO, 2006), pois estas enxergam no desenvolvimento sustentável meio para alcançar crescimento, e manutenção do negócio a longo prazo, além de uma melhoria em seus resultados (DA COSTA; BOENTE, 2011). As entidades passam a visualizar que os custos de atentar para questões socioambientais podem ser inferiores aqueles gerados por ignorar essas questões (VINHA, 2003). Incluir esses aspectos à gestão das empresas se configura em um desafio para a contabilidade e administração, pois estas devem prover mecanismos capazes de mensurar, avaliar e reportar os efeitos do desenvolvimento sustentável ao longo do tempo (GARCIA; FERNANDES, 2012).

Neste cenário, estudos foram desenvolvidos com a finalidade de relacionar as práticas contábeis aos elementos do desenvolvimento sustentável (PFITSCHER, 2004; VELLANI; RIBEIRO, 2009; BONELLI; ROBLES JR., 2013). As pesquisas passaram a englobar as três dimensões (ambiental, social e econômica) para alcance da sustentabilidade, como fator chave na tomada de decisões corporativa (ELKINGTON, 2006).

A característica informacional da contabilidade possibilita averiguar a contribuição da empresa para o desenvolvimento sustentável, através da mensuração, divulgação e análise sobre questões referentes às dimensões ambiental, social e econômica (BEBBINGTON, 2000), assim as empresas devem alinhar seus sistemas gerenciais para avaliar os gastos e resultados provenientes da sustentabilidade corporativa (SC) (VELLANI; RIBEIRO, 2009). As discussões acerca da sustentabilidade por parte das empresas exigiram o desenvolvimento de estratégias voltadas para questões como economia verde, preservação ambiental, a fim de assegurarem sua legitimidade (FARIAS; ANDRADE; GÓES; RABELO FILHO, 2014).

Nesse sentido, o uso de indicadores que mensurem o desenvolvimento sustentável é fundamental para que os tomadores de decisões, seja no âmbito empresarial ou governamental, consigam integrar de forma harmônica as dimensões *TBL* (DELAI; TAKAHASHI, 2008). Pois, as decisões a respeito da sustentabilidade corporativa exigem que os gestores julguem o impacto das atribuições sociais e ambientais aos resultados financeiros da empresa (GARCIA; FERNANDES, 2012). Entretanto, apesar dos desafios para a inclusão da sustentabilidade corporativa, seu alcance pode gerar benefícios ligados a redução de custos e ampliação no volume de vendas, apenas para citar alguns exemplos (ROMANO; TEIXEIRA; FILHO; HELLENO, 2015).

Diante da complexidade para implantação de práticas voltadas para a sustentabilidade no âmbito empresarial, e a inerente necessidade de sua inclusão no plano estratégico da entidade (AZEVEDO, 2006; BAUMGARTNER; EBNER, 2009; ROMANO; BENITES E POLO, 2013;

TEIXEIRA; FILHO; HELLENO, 2015; DINIZ; CALLADO, 2017), a avaliação de desempenho organizacional se configura como mecanismo de auxílio fundamental através da verificação do alinhamento entre os resultados, as práticas gerenciais, e às estratégias empresariais (LAVIERI; CUNHA, 2009), ou seja, avaliar o desempenho direciona à uma gestão eficaz (MACHADO; MACHADO; HOLANDA, 2007). A sustentabilidade corporativa apresenta como objetivo o alcance integrado de metas ambientais, sociais e econômicas, dessa forma as empresas enfrentam o desafio de relacionar as práticas de SC com seu desempenho organizacional (ANNUNZIATA; PUCCI; FREY; ZANNI, 2018).

A avaliação de desempenho é realizada quase sempre por meio de indicadores, e possui a finalidade de avaliar os resultados organizacionais, sob à luz das estratégias traçadas, e direcionar a gestão mantendo as mesmas metas ou elaborando novos objetivos (KNEIPP, 2012). Os indicadores de desempenho são primordiais para definição de variáveis que vem a apresentar um panorama mais completo do desempenho geral da organização (CALLADO; CALLADO; ALMEIDA, 2008). Tais indicadores podem ser de natureza financeira ou não-financeira, sendo a utilização de ambos os tipos de forma equilibrada, motivo diferencial para a empresa (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999), o cenário empresarial contemporâneo demanda a utilização de medidas que englobem fatores para além da perspectiva financeira (CALLADO; CALLADO; ALMEIDA, 2008).

Dentre as metodologias utilizadas para mensurar o Desempenho Organizacional (DO) destaca-se o *Balanced Scorecard (BSC)*, desenvolvido originalmente por Kaplan e Norton (1992) possibilita uma visão do desempenho para os gestores sob a ótica de indicadores financeiros e não financeiros, agrupados em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento) (CALLADO; CALLADO; ALMEIDA, 2007).

Algumas das práticas estratégicas executadas pelas empresas estão presentes em seus relatórios de sustentabilidade, anual, relato integrado, ou mesmo no relatório de administração (MARQUEZAN; DIEHL; ALBERTON, 2013), portanto estes instrumentos foram utilizados nessa pesquisa como forma de avaliar a aderência da sustentabilidade corporativa das empresas brasileiras aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), e também para verificar a utilização de Aspectos do Desempenho Organizacional (ADO) por estas organizações.

## **1.2 Problema de pesquisa**

As empresas e o posicionamento de seus executivos se configuram em agentes primordiais para o florescer de práticas voltadas ao desenvolvimento sustentável

(NIDUMOLU; PRAHALAD; RANGASWAMI; 2009), dessa forma a sustentabilidade se configura em fator chave para a gestão dos negócios (SAVITZ; WEBER, 2006). No entanto, conseguir gerenciar de forma integrada as dimensões ambiental, social e econômica é um dos principais objetivos para a sustentabilidade corporativa (EPSTEIN; BUHOVAC; YUTHAS, 2012). Os ODS podem ser considerados como um farol para as empresas enxergarem novas oportunidades de negócios no futuro, uma vez que a divulgação dos objetivos do desenvolvimento sustentável clarifica um conjunto de metas globais a serem alcançadas (PEDERSEN, 2018).

Relações entre sustentabilidade corporativa e desempenho organizacional, são exploradas na literatura, geralmente, apenas sob o foco do desempenho financeiro (SOYTAS; DENIZEL; USAR, 2019). O presente trabalho buscou realizar uma análise para verificar as tendências de utilização de aspectos relacionados ao desempenho organizacional que não sejam exclusivamente financeiros, uma vez que incluir a perspectiva também dos indicadores não financeiros é fundamental para prover um panorama mais fiel do real desempenho das empresas para os gestores (FISCHMANN; ZILBER, 2000; MACEDO; CORRAR, 2010; KOTANE; KUZMINA-MERLINO, 2015). Verificar as relações existente entre a sustentabilidade corporativa e o desempenho organizacional é importante, pois elementos de sucesso corporativo (qualidade, fidelização da marca, satisfação dos clientes, entre outros), podem ser impactados pelo grau de sustentabilidade corporativa ao qual a organização aufere (CNI, 2011).

Ademais, não existe uma associação clara definida entre sustentabilidade corporativa e desempenho empresarial, no entanto a maioria dos casos dão conta de uma relação positiva (CHANG; KUO, 2008; SOYTAS; DENIZEL; USAR, 2019; JAN; MERIMITHU; PISOL, 2019), como a apresentada por Cantele e Zardini (2018) onde verificou-se que a sustentabilidade corporativa acresce a vantagem competitiva da empresa, que por sua vez contribui positivamente para o desempenho organizacional. No geral, fatores ligados ao desempenho organizacional (inovação, treinamento de funcionários, e outros) tendem a contribuir para a sustentabilidade organizacional (SILVEIRA, 2012).

Diante do exposto, e sabendo que as organizações são consideradas sustentáveis ao atingirem o equilíbrio entre as dimensões (ambiental, social e econômica) que permeiam o modelo *TBL*, também denominado sustentabilidade corporativa (ELKINGTON, 1999; JAPPUR, 2004), surge a seguinte questão que norteia esta pesquisa: **como a sustentabilidade corporativa das companhias brasileiras listadas na B3 está relacionada aos aspectos de seu desempenho organizacional?**

### **1.3 Objetivos de pesquisa**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Compreendendo a contribuição da sustentabilidade corporativa para o alcance do desenvolvimento sustentável (ELKINGTON, 1999; KAPTEIN; WEMPE, 2002), bem como a contribuição das práticas de sustentabilidade para o desempenho organizacional (GOYAL; RAHMAN; KAZMI, 2013; CANTELE; ZARDINI, 2018; JAN; MARIMUTHU; PISOL, 2019; SOYTAS; DENIZEL; USAR, 2019), e percebendo ainda a importância dos ODS como direcionadores globais para o desenvolvimento sustentável, o objetivo geral dessa pesquisa constituiu-se em verificar como a sustentabilidade corporativa das companhias brasileiras listadas na B3 está relacionada aos aspectos de seu desempenho organizacional.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

A fim de alcançar o objetivo geral traçado nesta pesquisa, fez-se necessário atingir os seguintes objetivos específicos:

- Mensurar a sustentabilidade corporativa por meio da identificação de práticas relacionadas aos ODS executadas pelas empresas do estudo;
- Identificar os aspectos do desempenho organizacional presentes nos relatórios das organizações que compõem a pesquisa;
- Constatar o nível de utilização de aspectos do desempenho organizacional para cada grau de sustentabilidade corporativa.

### **1.4 Justificativa e contribuições**

A realização deste trabalho se justifica devido à importância conferida às empresas para o alcance do desenvolvimento sustentável (BARATA, 2007), como também pelas mudanças que a busca pela sustentabilidade corporativa provoca no interior da organização, e no processo decisório dos gestores (GARCIA; FERNANDES, 2012).

Outrossim, a temática se mostra relevante ainda pelas discussões a respeito das práticas de contabilidade no fomento da gestão sustentável, haja vista que o alcance do desenvolvimento sustentável pode gerar um aumento na lucratividade do negócio (TACHIZAWA, 2004), além

do fato da sustentabilidade corporativa se configurar em diferencial competitivo para as organizações (ROSA; MAAHS, 2016).

Este trabalho contribui para a literatura ao trazer para o âmbito corporativo a ótica dos ODS, fato ainda não constatado em pesquisas nacionais na área de contabilidade e administração, mas já tratado com outras abordagens em estudos internacionais (BASTOS, 2017; PEDERSEN, 2018). Abordar a inclusão dos ODS no campo empresarial é importante, pois conforme Bastos (2017) as grandes empresas desempenharão papel fundamental em seu cumprimento. O autor cita ainda que os ODS podem ser compreendidos como um mecanismo de inclusão da sustentabilidade corporativa nas estratégias das empresas.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

#### **2.1.1 Contexto histórico**

Nas primeiras décadas do século XX as preocupações da população mundial eram em caráter principal com a paz, devido as grandes guerras que assolavam a humanidade. O desenvolvimento econômico era primordial para a reestruturação das nações, e as questões relativas à sustentabilidade só vieram a ser mais presentes nos órgãos internacionais em meados da década de 70 (KATES; PARRIS; THOMAS, 2005), quando cresceu a percepção de que os padrões de consumo e produção não perdurariam por muito tempo no ritmo em que se encontravam, devido a finitude de recursos (NASCIMENTO, 2012).

Atingir o desenvolvimento caracterizava-se por exploração sem controle dos recursos naturais de forma desregrada para saciar padrões de consumo irracionais (DE OLIVEIRA; DOS SANTOS, 2015). A sede do sistema capitalista pelo lucro, a exploração exacerbada das riquezas naturais, a má distribuição de renda entre as camadas sociais, foram considerados como fatores preponderantes para o agravamento de problemas sociais (fome, pobreza, etc.) e ambientais (aquecimento global, mudanças climáticas, etc.) (THOMPSON, 2010; NOBRE; RIBEIRO, 2013), o que contribuiu para o alvorecer das discussões que permeiam a temática do desenvolvimento sustentável. Sendo assim, as tratativas acerca do desenvolvimento sustentável surgiram em um cenário envolto por preocupações sobre os altos níveis produtivos, ação humana no meio ambiente e escassez de recursos naturais, que colocavam uma interrogação sobre as condições deixadas para as gerações futuras (NOSSA; SANTOS; NOSSA, 2017).

Diante do contexto apresentado, alguns movimentos históricos foram fundamentais para constituição e disseminação da contextualização do desenvolvimento sustentável (COELHO; COELHO; GODOI, 2012), empregando esforços para vincular o avanço econômico à proteção dos ideais ambientais (KATES; PARRIS; THOMAS, 2005). A Conferência Mundial sobre o Meio Ambiente em Estocolmo (1972), foi a primeira “reunião” sobre essa temática com um alcance mundial (ALMEIDA; EURIPEDES JÚNIOR; COSTA, 2017), essa conferência foi responsável pela consolidação de políticas voltadas para o meio ambiente por grande maioria dos países (PASSOS, 2009), antes desse evento os órgãos mundiais enxergavam o meio ambiente como parte separada da humanidade (MAZZUOLI, 2004).

A Conferência de Estocolmo (1972) fixou as raízes para a concepção do “relatório Brundtland”, que foi desenvolvido pela *World Commission on Environment and Development (WCED)* e publicado no ano de 1987 (KATES; PARRIS; THOMAS, 2005), tal relatório pode ser considerado o precursor na disseminação do termo “desenvolvimento sustentável” (ALBUQUERQUE *et al.*, 2009). Em tal documento conhecido como *Our Common Future* (Nosso Futuro Comum) (BRUNDTLAND, 1987) define o desenvolvimento sustentável como aquele capaz de atender às necessidades das gerações presentes sem comprometer as capacidades das futuras gerações atenderem suas próprias necessidades. Para isso pregava a integração entre economia, tecnologia, sociedade e política a fim de buscar um panorama sobre os problemas em caráter social, ambiental e econômico da população mundial (VARGAS, 2002).

Vargas (2002, p. 224) dispõe algumas medidas presentes no relatório Brundtland que na época de sua constituição foram uma espécie de metas guia ao desenvolvimento sustentável, como se segue:

1. Limitação do crescimento populacional;
2. Garantia de alimentação a longo prazo;
3. Preservação da biodiversidade e dos ecossistemas;
4. Diminuição do consumo de energia e desenvolvimento de novas tecnologias baseadas no uso de fontes energéticas renováveis;
5. Produção industrial estabelecida à base de tecnologias ecologicamente adaptadas;
6. Controle da urbanização desenfreada e melhor adequação da relação cidade-campo;
7. Satisfação das necessidades básicas das populações mais carentes.

A temática do desenvolvimento sustentável veio a ser aprofundada em 1992 na conferência que ficou conhecida como Eco-92 ou Rio-92, devido sua realização na cidade do Rio de Janeiro - Brasil, dentre seus objetivos destaca-se incluir estratégias para o desenvolvimento sustentável nos governos, cabe salientar que nesta conferência também havia a presença de representantes do setor empresarial, com conselheiros de indústria e negócios (BASTOS, 2017). Dentre os documentos frutos desta conferência está a Agenda 21 Global (HÁK, MODALN, 2016), a qual se caracteriza como um plano de ação para a sustentabilidade no século XXI, generalizando que todos os grupos integrantes da sociedade possuem papel fundamental no alcance do desenvolvimento sustentável (MACHADO; SOLER; BARENHO; DIAS; KARAM, 2007). A Agenda 21 Global trouxe ainda um conceito de desenvolvimento sustentável que caracteriza o alcance do desenvolvimento econômico em equilíbrio com as necessidades da sociedade e do meio ambiente (ONU, 2020).

No ano 2000 foram lançados os Objetivos do Milênio (ODM), uma série de compromissos assinados por 189 países que comprometeram-se a cumprir oito objetivos: I) Erradicar a extrema pobreza; II) atingir o ensino básico universal; III) igualdade entre os sexos e autonomia da mulher; IV) reduzir a mortalidade infantil; V) melhorar a saúde moderna; VI) combater a AIDS e outras doenças; VII) garantir sustentabilidade ambiental; VIII) estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento. (COUTINHO; DE MORAIS, 2016).

Em alusão aos 20 anos da realização da Rio-92, ocorreu no ano de 2012, também na cidade do Rio de Janeiro - Brasil, a conferência Rio+20. Dois temas principais foram abordados – a economia verde no contexto do desenvolvimento sustentável e da erradicação da pobreza; e a estrutura institucional para o desenvolvimento sustentável (RIO+20). Fato é que chegamos ao século XXI com uma visão mais clara para o desafio do desenvolvimento sustentável, assunto que não se restringe mais a questões políticas ou acadêmicas, passando para discussões de toda uma sociedade, indo desde pessoas comuns as grandes corporações (GONÇALVES, 2005). O capítulo mais atual dos esforços para o alcance de um desenvolvimento que seja de fato sustentável (Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável) será tratado no próximo item deste trabalho.

### **2.1.2 Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**

A Agenda 2030 definida pela ONU como um plano de ação a ser posto em prática por pessoas, para o planeta e prosperidade. Estabelecido no ano de 2015, após assinatura de 193 países que se comprometeram com os novos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) (PEDERSEN, 2018). Mesmo existindo um conjunto único de metas cada país deve, ao longo do tempo, observar aquelas que mais se adequam a sua realidade e elaborar políticas capazes de alcançá-las (ALLEN; METTERNICHT; WIEDMANN, 2016).

A Agenda 2030 almeja um futuro promissor e sustentável para os cidadãos do mundo, apontando que a erradicação da pobreza passa por questões que necessitam de estratégia econômica, proteção ambiental e trato social (MIOLA; SCHILTZ; 2019). Assim, foram determinados 17 objetivos compreendidos em 169 metas para o desenvolvimento sustentável. O Quadro 1 apresenta os ODS conforme a dimensão do desenvolvimento sustentável a qual remetem.

**Quadro 1 – ODS conforme dimensão do desenvolvimento sustentável**

<b>Dimensões do DS</b>	<b>Objetivos do Desenvolvimento Sustentável</b>
<b>Dimensão Social</b>	<p>ODS 1 – Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares.</p> <p>ODS 2 – Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável.</p> <p>ODS 3 – Garantir uma vida saudável e promover o bem-estar de todos em todas as idades.</p> <p>ODS 4 – Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.</p> <p>ODS 5 – Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas às mulheres e meninas.</p> <p>ODS 10 – Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles.</p>
<b>Dimensão Econômica</b>	<p>ODS 7 – Garantir acesso à energia barata, confiável, sustentável e renovável para todos.</p> <p>ODS 8 – Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos.</p> <p>ODS 9 – Construir infraestrutura resiliente, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.</p> <p>ODS 12 – Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis.</p>
<b>Dimensão Ambiental</b>	<p>ODS 6 – Garantir disponibilidade e manejo sustentável da água e saneamento para todos.</p> <p>ODS 11 – Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.</p> <p>ODS 13 – Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos.</p> <p>ODS 14 – Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.</p> <p>ODS 15 – Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade.</p>
<b>Dimensão Institucional</b>	<p>ODS 16 – Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.</p> <p>ODS 17 – Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.</p>

Fonte: Ipea (2018) elaborado a partir da Agenda 2030 (ONU, 2015).

E no âmbito empresarial, qual o cenário para os ODS? Conforme Pedersen (2018), a implementação dos ODS abre um novo horizonte para as empresas, munindo-as de um novo direcionador mais claro e objetivo sobre as prioridades globais a serem alcançadas em longo prazo, “os ODS são um grande presente para os negócios”. No próprio documento da ONU é reconhecido o papel fundamental das microempresas, cooperativas e multinacionais para implementação efetiva da Agenda 2030.

### **2.1.3 Mensurando o Desenvolvimento Sustentável**

O desenvolvimento sustentável é multidimensional, incorporando a sustentabilidade econômica, ambiental e social, surgindo, portanto, a necessidade de informes a respeito do panorama em que tal desenvolvimento se encontra (RODRIGUES; RIPPES, 2015). Avaliar a sustentabilidade é fundamental para munir de informações os tomadores de decisões, sejam no

âmbito governamental, ou individual (IPARDES/AGENDA 21, 2001). No entanto, esta é uma tarefa complexa, principalmente pela variedade de medidas existente, quanto pelas necessidades diferentes requeridas pelos diferentes usuários (FROEHLICH, 2014).

Alcançar o desenvolvimento sustentável depende de uma mudança nos paradigmas de consumo da sociedade moderna, os indicadores do DS podem dar um panorama sobre as situações em que se encontram cada dimensão (social, ambiental, econômica) (RABELO; LIMA, 2007), o que proporciona uma visão para ações futuras, ou seja, os indicadores apontam o nível do progresso que se está em direção a uma meta determinada (BELLEN, 2005). A seguir (Quadro 2) serão apresentados alguns modelos utilizados para mensurar o desenvolvimento sustentável e/ou a sustentabilidade, a grande maioria foi constituída para uma avaliação a nível global, porém adaptados posteriormente para a aplicação no âmbito empresarial.

**Quadro 2 – Métodos de mensuração do desenvolvimento sustentável**

<b>Método de mensuração</b>	<b>Características</b>	<b>Aplicação</b>
Índice de desenvolvimento humano - IDH	Pioneiro no levantamento da sustentabilidade; capta a qualidade de vida, não se detendo a aspectos unicamente quantitativos. Corroborou para a ideia de que uma visão voltada apenas para o desenvolvimento econômico é limitada. (RODRIGUES; RIPPEL, 2015).	Governo
Pegada Ecológica	Capta o quanto de recursos pode ser extraído para atender as exigências de consumo de uma população ou pela economia, ou seja, avalia os padrões de consumo. (WACKERNAGEL E REES, 1996).	Governo Empresas
Barômetro de Sustentabilidade	Foca na avaliação das mudanças no bem-estar humano e dos ecossistemas, indicando que o DS deve alcançar tais alterações. Levanta os índices numa pontuação de 0 a 100 e apresenta-os de forma gráfica, o que facilita a compreensão. (RODRIGUES; RIPPEL, 2015).	Governo Empresas
Painel de Sustentabilidade	Leva em conta as principais dimensões para o DS (ambiental, social, econômica e institucional); aplicado por meio de <i>software</i> ; os resultados são apresentados de forma atrativa implicando em fácil visualização; bastante utilizada por pesquisadores e gestores. (BELLEN; 2004; RODRIGUES; RIPPEL, 2015).	Governo Empresas
<i>Global Reporting Initiative - GRI</i>	Estabelece diretrizes para a elaboração e divulgação de relatórios de sustentabilidade pelas empresas afim de que neles constem os impactos de suas atividades no meio ambiente, sociedade e economia; é constituído com base na	Empresas

	abordagem <i>TBL.</i> (BARDALL; ALBERTON; CAMPOS, 2010).	
Dow Jones <i>Sustainability Index</i> – DJSI	Verifica o desempenho das empresas nas dimensões social, ambiental e econômica, ou seja, a empresa é avaliada por sua capacidade em lidar com a sustentabilidade corporativa. (IMPERADOR; SILVA, 2018).	Empresas
Índice de Sustentabilidade Empresarial - ISE	Avalia a sustentabilidade empresarial das empresas e classifica sua integração em uma carteira, renovada anualmente, objetiva a promoção de boas práticas pelas empresas.	Empresas

Fonte: Elaboração própria com base nos autores citados (2020).

A evolução do conceito de desenvolvimento sustentável requer dinamismo e mecanismos capazes de realizar sua avaliação (RODRIGUES; RIPPEL, 2015), os governos têm claramente como meta o alcance do DS. No entanto, medir seu desempenho se estende a outros atores sociais, como as empresas, por exemplo (ATKINSON, 2000). Medir o grau de sustentabilidade é fundamental para a inclusão do desenvolvimento sustentável na rotina das empresas. Essa demanda aumentou com a formulação da Agenda 21 Global. As empresas exercem papel chave para a aplicação do conceito de sustentabilidade na sociedade (IMPERADOR; SILVA, 2018). Sendo assim, a mensuração do desenvolvimento sustentável nas corporações gera diferencial competitivo e promove sua perpetuação (BARBIERI; VASCONCELOS; ANDREASI, 2010).

## 2.2 SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

O termo “sustentabilidade” tem suas origens no desenvolvimento sustentável (ALMEIDA; EURIPEDES JÚNIOR; COSTA, 2017), podendo ser compreendida como o processo que leva a este (SARTORI; LATRÔNCIO; CAMPOS, 2014). No âmbito empresarial significa que a organização deve operar de modo a não causar danos significativos aos seres vivos e sem degradar permanentemente o meio ambiente, devendo também preocupar-se com elementos que integram o campo social (SAVITZ; WEBER, 2007). Logo, empresa sustentável é aquela que consegue elaborar produtos e serviços capazes de atender às necessidades de todas as partes envolvidas sem que para isso comprometa sua continuidade ou a manutenção dos ecossistemas dos quais o negócio é dependente (VELLANI; RIBEIRO, 2009).

No início dos anos 90, com a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, as organizações passaram a enxergar a necessidade de incluírem aspectos referentes ao meio ambiente e sociedade no âmbito empresarial (ZACOMPÉ; ESSLIN;

ESSLIN, 2012). Adicionalmente, as pressões sociais sofridas pelas empresas no tocante a questões ambientais e sociais, impulsionaram a inclusão da sustentabilidade no dia-a-dia das organizações (AZEVEDO, 2006). Então, estas passaram a alinhar a preocupação com questões de caráter socioambiental a sua geração de riqueza, no entanto vale salientar que não é regra a inclusão da sustentabilidade nas empresas ocorrer apenas por pressões externas, ou regulamentação, podendo partir de uma decisão interna que enxerga potencial de melhoria e geração de valor com o alcance da sustentabilidade nos negócios (BEUREN; HEIN; BOFF, 2011).

As empresas são agentes direcionadores fundamentais para o desenvolvimento sustentável. No entanto, a compatibilidade entre DS e sustentabilidade corporativa só é possível ao passo em que haja a adoção de estratégias por parte da entidade que façam com que as práticas direcionadas à sustentabilidade sejam rentáveis para o negócio (BARATA, 2007). Nesse sentido, as empresas lançam mão de práticas estratégicas que garantam sua legitimidade, para que com isso consigam a perpetuação de suas atividades (COELHO; COELHO; GODOI, 2012). As organizações contribuem de forma individual para o DS melhorando suas atividades operacionais, de modo que reduza os riscos e os impactos gerados por elas (ANDRADE; CÂMARA, 2012).

De maneira geral, a sustentabilidade corporativa requer um novo modelo de gestão de negócios que inclua no processo de tomada de decisão as dimensões social e ambiental em adição aos aspectos econômicos (FROEHLICH, 2014). Portanto, a sustentabilidade corporativa ganha força como instrumento de vantagem competitiva. Um negócio sustentável não pode ser visto apenas como preocupação socioambiental, mas como uma estratégia empresarial que vai beneficiar a organização a partir do alcance de melhores desempenhos sociais e ambientais (BENITES; POLO, 2013). Sendo assim, as entidades devem incluir os elementos relacionados à sustentabilidade de maneira estratégica na organização (MATTAROZZI; TRUNKL, 2008).

A gestão estratégica para a sustentabilidade corporativa deve ser capaz de utilizar-se das novas práticas para gerar vantagem competitiva à organização (STEAD; STEAD, 2008). No entanto é comum empresas brasileiras considerarem a sustentabilidade como um entrave para os negócios (PIMENTA, 2010), o que é um equívoco, pois ela se torna fundamental para o desenvolvimento de uma gestão inteligente e não deve ser ignorada (SAVITZ; WEBER, 2006). Dito isto, as empresas devem reconhecer o potencial das iniciativas relacionadas ao desenvolvimento sustentável, sabendo que podem lhe gerar benefícios a longo prazo (PORTER; KRAEMER, 2006).

A sustentabilidade, quando aplicada de forma efetiva, pode gerar eficiência operacional para a organização, pela própria mudança no agir operacional (eficiência energética, redução de emissões, reuso de água e resíduos) o que leva a uma redução nos custos incorridos (SOYTAS; DENIZEL; USAR, 2019). Aplicar práticas voltadas para o alcance do desenvolvimento sustentável nos negócios gera uma maior participação ativa de todo corpo funcional, impactando todas as atividades organizacionais (BANSAL, 2002; SANIPAR; YUDOKO; ADHIUTAMA; DOWAKI, 2012).

Diante do exposto, estão presentes na literatura estudos que abordem a relação entre sustentabilidade corporativa e desempenho organizacional (GOYAL; RAHMAN; KAZMI, 2013; CANTELE; ZARDINI, 2018; JAN; MARIMUTHU; PISOL, 2019; SOYTAS; DENIZEL; USAR, 2019). A maioria das pesquisas desta natureza tendem a considerar o desempenho financeiro como substituto para o desempenho organizacional (GOYAL; RAHMAN; KAZMI, 2013), a presente pesquisa se difere por acrescentar aspectos não financeiros na avaliação do desempenho o que confere um caráter mais voltado para a gestão.

A pesquisa de Goyal *et al.*, (2013) traz uma revisão da literatura existente sobre a relação entre sustentabilidade corporativa e desempenho organizacional, a fim de orientar a constituição de pesquisas futuras na área. Foram pesquisadas em revistas do mundo todo sobre a abordagem dada à temática e constatou-se que não existe um direcionamento definido para esta relação, pois ela sofre influência de aspectos culturais e econômicos. O desempenho financeiro foi utilizado como *proxy* para desempenho organizacional na maioria dos estudos investigados. Os autores indicam a importância de mais estudos sobre esta abordagem nos países em desenvolvimento e finaliza dizendo que existe um vasto campo de pesquisa a ser explorado.

Cantele e Zardini (2018) objetivaram em sua pesquisa verificar como as práticas de sustentabilidade afetam o desempenho financeiro das organizações através de fatores estratégicos e antecedentes de sucesso. Constataram que a sustentabilidade corporativa afeta positivamente a vantagem competitiva da organização, a qual foi mensurada por meio da reputação corporativa, satisfação de clientes e reputação organizacional, adicionalmente foi verificado que a SC exerce impacto positivo sobre o desempenho financeiro.

A abordagem de Jan *et al.*, (2019) à temática teve como objetivo avaliar a ligação entre sustentabilidade corporativa e desempenho organizacional sob a ótica bancária islâmica. Utilizou-se técnica de análise de conteúdo em relatórios anuais para a coleta dos dados. Os resultados apontaram para relação positiva entre as práticas de sustentabilidade corporativa e o desempenho financeiro dos bancos, sob a perspectiva da gerência. No entanto, sob a ótica de mercado o resultado foi considerado insignificante, os achados do estudo apontaram que o

mercado está atento em caráter principal a dimensão econômica. Por fim concluiu-se que no geral a sustentabilidade contribui de forma positiva para um melhor desempenho das práticas gerenciais.

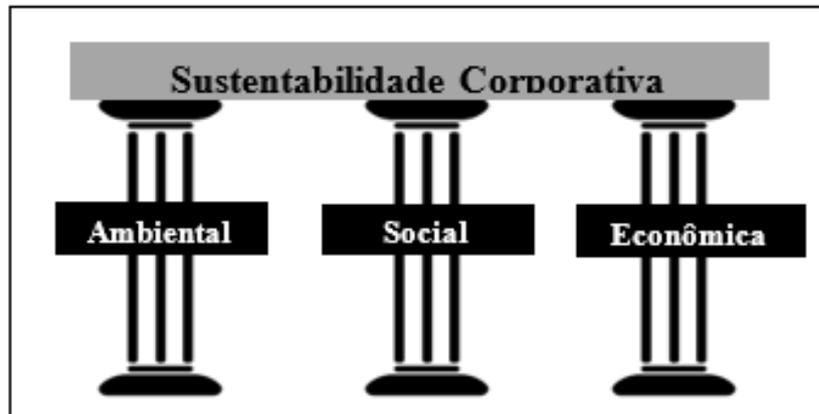
No trabalho desenvolvido por Hepper, Hansen e Santos (2016), o foco é a realização de um levantamento bibliográfico a fim de averiguar a respeito das produções científicas internacionais que abordam o relacionamento entre as práticas de sustentabilidade e o desempenho organizacional. Os resultados apontam para um crescimento nas discussões a esse respeito a partir do ano 2000, indicando ainda que de maneira geral a realização de ações sustentáveis provoca uma melhoria no desempenho da organização.

### **2.2.1 Abordagem *Triple Bottom Line***

Conforme abordado no item anterior a sustentabilidade corporativa é de fato alcançada pelas empresas quando estas conseguem integrar de forma equilibrada as três dimensões do desenvolvimento sustentável (ambiental, social e econômica). Elkington (1997) em seu livro *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*, apresentou o modelo que serve de parâmetro para considerar o alcance da sustentabilidade na área corporativa, incluindo na visão dos negócios duas novas dimensões a serem abordadas (ambiental e social), deixando de lado as abordagens que comportavam a performance exclusivamente financeira, tal modelo ficou conhecido como *Triple Bottom Line (TLB)*, ou ainda “Tripé da Sustentabilidade”.

Uma empresa alcança grau aceitável de sustentabilidade corporativa ao conseguir gerir um negócio lucrativo e que gere valor (sustentabilidade econômica), incentivar programas de educação, saúde e justiça (sustentabilidade social), e ainda preservar os ecossistemas naturais (sustentabilidade ambiental) (VELLANI; RIBEIRO, 2009), ou seja, contempla o que preconiza a abordagem *TBL* (conforme Figura 1).

**Figura 1 – Abordagem *Triple Bottom Line* para a Sustentabilidade Corporativa**



Fonte: Adaptado de Elkington (2001).

O *TBL* trouxe uma visão para o âmbito corporativo que está para além do lucro (BARBOSA, 2007), as empresas integram a abordagem *TBL* na gestão do negócio (BM&FBOVESPA, 2010), ou seja, o bom desempenho organizacional e da própria dimensão econômica, está condicionado a adoção de estratégias que integrem as suas três dimensões (BENITES; POLO, 2013). Sob esta ótica, o sucesso da empresa está condicionado a um horizonte que transcende o dos resultados financeiros tradicionais (NORMAN; MACDONALD, 2003). A origem da sustentabilidade corporativa em si está enraizada nos conceitos propostos por Elkington (1997) (CIRELI; KASSAI, 2010).

Através da abordagem *TBL* as questões referentes à sustentabilidade passam a fazer parte do processo decisório organizacional (POPE; ANNANDALE; SAUNDERS, 2004), incluir o tripé da sustentabilidade em uma empresa é um processo complexo que provoca mudanças na própria cultura organizacional (BENITES; POLO, 2013), é perturbador para muitas empresas a percepção de que suas obrigações se sobressaem àquelas exclusivamente econômicas (HUBBARD, 2009). Por tanto, pode-se dizer que o *TBL* torna viável a inclusão da sustentabilidade no cenário corporativo (HOURNEAUX JUNIOR; GALLELI, 2016).

### **2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

O desempenho organizacional é um tema complexo, não sendo possível sua compreensão apenas pela perspectiva de uma única métrica (CARNEIRO *et al.*, 2005), também não existe uma única metodologia que seja aplicável a todas as variáveis que incorrem no processo empresarial de forma efetiva, sendo necessárias múltiplas abordagens (MACEDO; FARIAS, 2005). Avaliar o desempenho organizacional tem função estratégica capaz de apontar

fatores chave para a tomada de decisões (CALLADO; CALLADO; ALMEIDA, 2008), essa ferramenta tem sido adotada geralmente como forma de obter um panorama sobre a eficiência e eficácia das atividades empresariais (VARGAS; DIEHL; AYRES; MONTEIRO, 2016).

Os indicadores de desempenho (Quadro 3) trazem uma visão importante sobre a situação da organização para que os gestores possam tomar suas decisões de forma mais embasada (OLIVERIA; VIANA JÚNIOR; PONTES; DOMINGOS, 2017). É através do cenário auferido por esses indicadores que as metas e estratégias da entidade podem ser realinhadas quando necessário (VARGAS; DIEHL; AYRES; MONTEIRO, 2016). A maioria das empresas apresentam uma tendência de uso de indicadores voltados para o desempenho econômico (PACE; BASSO; SILVA, 2003; CALLADO; CALLADO; ALMEIDA, 2008; KOTANE; KUZMIN-MERLINO, 2011). No entanto é importante a percepção alcançada também através da utilização dos indicadores não financeiros (KAPLAN; NORTON, 1992; NEELY; RICHARDS, MILLS; PLATTS; BOURNE, 1997).

Tendo em vista a obsolescência dos métodos tradicionais que eram utilizados para mensurar o desempenho até o fim da década de 80 apenas considerando aspectos alusivos à perspectiva financeira, surgiu em 1992 desenvolvido por Kaplan e Norton, o *Balanced Scorecard (BSC)* (EBERLE; COLAUTO, 2016). O *BSC* pode ser compreendido como uma ferramenta multidimensional para avaliação de desempenho, uma vez que engloba tanto as tradicionais métricas financeiras, como aspectos relacionado a clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (ANAND; SAHAY; SAHA, 2005). Através da aplicação do *BSC* os gestores conseguem acompanhar o cenário amplo do negócio, possibilitando o direcionamento de recursos para processos que necessitem de melhorias estratégicas (ROCHA; BEUREN, HEIN, 2012).

**Quadro 3 – Indicadores para avaliação do desempenho organizacional**

<b>Indicadores financeiros</b>	Receita de venda Custos e Despesas Lucro Operacional Juros Depreciação e Amortização	
<b>Indicadores não financeiros</b>	<b>Aspectos do desempenho</b>	<b>Categoria</b>
	Utilização da capacidade instalada	Processos
	Volume vendido	Produto
	Número de cliente; Captação de clientes	Clientes
	Número de funcionários; Horas de treinamento	Pessoas
	Número de projetos sociais; Abrangência dos projetos sociais	Sociedade

	Quantidade de CO <sub>2</sub> emitido; Área de recuperação ambiental	Ambiental
	Quantidade de determinado item no imobilizado; Prazo para realização de ativos e passivos	Patrimonial
	Certificações de institutos; Pesquisa de imagens; Rankings	Imagem

Fonte: Elaborado a partir de Marquezan, Diehl e Alberton (2013)

A inclusão de aspectos não financeiros na avaliação do desempenho, também está associada às crescentes demandas voltadas para uma gestão socioambiental, principalmente no final do século XX (CAMPOS; SELIG, 2002), o que possibilita para os gestores uma visão mais completa do negócio, conforme pode-se observar no Quadro 3 as categorias referentes à sociedade e meio-ambiente, configurando-se em aspectos necessários para uma avaliação de desempenho mais completa. Destaca-se ainda que no Quadro 3 estão contidos apenas alguns exemplos de aspectos relacionados ao desempenho organizacional, sendo fundamental que cada empresa utilize aqueles necessários para atender suas necessidades de acordo com o negócio desenvolvido.

Devido à crescente demanda por organizações sustentáveis, as empresas necessitam direcionar sua gestão organizacional para fatores que vão além dos econômicos e financeiros, incluindo aspectos que remetam às questões socioambientais também (ROVER; BORBA; BORGERT, 2008). Alinhado a isto, mensurar o desempenho organizacional é primordial para direcionar a entidade ao alcance de seus objetivos estratégicos (POPOVA; SHARPANSKYKH, 2010) e tais objetivos devem estar cada vez mais voltados ao alinhamento entre as questões que permeiam as dimensões social, ambiental e econômica (KAPLAN; NORTON, 2008; SILVA *et al.*, 2010; TISOTT *et al.*, 2011).

A sustentabilidade corporativa traz uma nova perspectiva de gestão para as organizações (KULAK; CASTRO; MAÇANEIRO, 2016). Portanto, o desempenho organizacional se transforma, considerando aspectos além dos financeiros, orientando a gestão rumo à sustentabilidade (HOURNEAUX JUNIOR; GALLELI, 2016). No entanto, se o desempenho falhar na inclusão dos aspectos socioambientais, seu resultado será prejudicado, ou seja, a gestão voltada para a sustentabilidade requer que aspectos de natureza não financeira estejam presentes no desempenho organizacional (FAUZI; SVENSSON; RAHMAN, 2010).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Seguindo a problemática estabelecida para este trabalho e a fim de alcançar os objetivos específicos traçados e conseqüentemente o objetivo geral do estudo, serão expostos os passos metodológicos adotados para realização desta pesquisa.

#### 3.1 Composição da amostra

O universo de pesquisa, ou população, se constitui em todas as empresas com ações negociadas na bolsa de valores do Brasil, com exceção daquelas que integram o setor financeiro, pois estas possuem um tratamento contábil diferenciado, bem como sua estrutura organizacional. Sendo assim, a população deste trabalho é formada por 309 empresas, conforme classificação setorial divulgada no *site* da B3 em março de 2020. Para concepção da amostra a ser utilizada, foram selecionadas aquelas entidades que divulgaram seus relatórios de sustentabilidade ou anual em pelo menos um dos anos que integram o período de análise (2016-2019), ficando, assim, a amostra final representada por 100 empresas.

#### 3.2 Procedimento de coleta e tratamento dos dados

Para verificar o grau da sustentabilidade corporativa das empresas (GSC) que compõe a amostra com base nos ODS, os dados foram retirados de seus relatórios de sustentabilidade, divulgados nos *sites* de relações com investidores de cada entidade. Tais relatórios serviram também para a constatação das *proxies* para desempenho organizacional, sendo para este fim adicionados também os relatórios da administração. O período utilizado foi de 2016 a 2019, ou seja, os anos posteriores ao lançamento da Agenda 2030 da ONU e, conseqüentemente, dos ODS.

Para formulação da variável referente aos graus de sustentabilidade corporativa, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo realizada por meio de *checklist* através do *framework* (Quadro 4) elaborado com base na Agenda 2030 da ONU. Cabe salientar que para efeito deste trabalho os ODS 16 e 17 foram deixados de fora, pois referem-se a dimensão institucional, esta medida foi tomada uma vez que a base deste estudo está em verificar a sustentabilidade corporativa por meio da abordagem *TBL* que considera apenas as dimensões ambiental, social e econômica. Também não foram incluídas todas as 169 metas para alcance

dos ODS, apenas aquelas que foram consideradas mais próximas do contexto organizacional corporativo.

A fim de operacionalizar a análise dos relatórios de forma mais precisa, desenvolveu-se um programa em linguagem *python*, o qual executa uma busca (no arquivo .pdf) pelos termos chaves referentes as práticas relacionadas aos ODS (PRODS) (Anexo I). Verificando a presença dos termos, realizou-se posteriormente leitura dos relatórios para interpretar o contexto no qual cada um está empregado, e assim poder definir se faz alusão ou não à uma ação indicada pelos ODS.

**Quadro 4 - Framework para constatação das práticas referentes ao ODS**

<b>Dimensão TBL</b>	<b>Ação</b>	<b>Qtd<sup>1</sup></b>
<b>Dimensão Social</b>		<b>13</b>
ODS 1 – Erradicação da Pobreza	Projetos Sociais que visem diminuir a pobreza em todas as suas formas.	1
ODS 2 – Fome zero e agricultura sustentável	Projetos sociais que visem distribuição de alimentos a pessoas carentes; Utilização de produtos de pequenos produtores.	2
ODS 3 – Saúde e Bem-Estar	Planos de Saúde; Menções ao bem-estar dos colaboradores e sociedade; Menções a epidemias; Programas sociais contra o uso de drogas.	4
ODS 4 – Educação de Qualidade	Projetos voltados a educação; Educação profissionalizante; Educação de jovens e adultos.	3
ODS 5 – Igualdade de Gênero	Ações contra discriminação de gênero; Qualquer menção a discriminação por gênero.	2
ODS 10 – Redução das desigualdades	Realização de projetos sociais que visem diminuir as desigualdades em qualquer uma de suas vertentes.	1
<b>Dimensão Econômica</b>		<b>13</b>
ODS 7 – Energia limpa e Acessível	Utilização de fontes de energia renováveis.	1
ODS 8 – Trabalho decente e Crescimento econômico	Crescimento econômico sustentado; Modernização da tecnologia e inovação; Uso eficiente de recursos (na produção e consumo); Inclusão dos jovens no mercado de trabalho.	4
ODS 9 – Indústria, Inovação e Infraestrutura	Infraestrutura local; Novas tecnologias; Industrialização inclusiva e sustentável.	3
ODS 12 – Consumo e Produção Responsáveis	Assegurar padrões de consumo e produção sustentáveis; Gestão sustentável e o uso eficiente dos recursos naturais; Tratamento dos resíduos; Reciclagem; Minimizar os impactos sobre o meio-ambiente.	5
<b>Dimensão Ambiental</b>		<b>9</b>
ODS 6 – Água potável e Saneamento	Gestão sustentável da água; Apoio a comunidades locais, para melhor gestão da água e saneamento.	2
ODS 11 – Cidades e Comunidades Sustentáveis	Investimentos e auxílios de melhorias às comunidades.	1
ODS 13 – Ação contra a mudança global climática	Medidas sobre as mudanças climáticas; Controles nas emissões de gases do efeito estufa.	2

ODS 14 – Vida na água	Conservação e uso sustentável dos oceanos, mares e recursos marinhos; Reduzir a poluição marinha.	2
ODS 15 – Vida terrestre	Uso sustentável dos ecossistemas terrestres; Preservação da biodiversidade.	2
<b>Total de ações</b>		<b>35</b>

Nota: <sup>1</sup>Quantidade de ações referente ao respectivo ODS a serem constatadas.

Fonte: Elaboração própria com base na Agenda 2030 – ONU (2020).

A partir da análise de conteúdo, em primeiro momento foi feito um levantamento da inclusão dos ODS no âmbito empresarial, em seguida foram verificadas as práticas referentes aos ODS exercidas pelas empresas constatadas a partir da divulgação destas em seus relatórios. Para calcular o índice de práticas relacionadas aos ODS, utilizou-se metodologia de cálculo para o nível de divulgação (Equação 1) (BATISTA; CRUZ; BREUNI, 2016).

#### Equação 1 – Divulgação de ações referente aos ODS

$$\text{PRODS} = \frac{\sum \text{PC}}{\text{TP}}$$

Fonte: Elaborado a partir de Batista et al., 2016.

Onde:

PRODS - Índice de práticas relacionadas aos ODS;

PC - Práticas constatadas;

TP - Total de práticas.

Para classificar a Sustentabilidade Corporativa das empresas em análise, foi utilizada a metodologia abordada por Rabelo e Lima (2007) (Quadro 5), que adaptaram o *framework* da PNUD/ONU (1998), o qual indica que a sustentabilidade pode atingir cinco níveis.

#### Quadro 5 – Caracterização da Sustentabilidade Corporativa com base nos ODS

Caracterização da SC	PRODS	Grupo
Sustentabilidade excelente	$1,000 \leq \text{PRODS} \leq 0,800$	5
Sustentabilidade boa	$0,799 \leq \text{PRODS} \leq 0,650$	4
Sustentabilidade média	$0,649 \leq \text{PRODS} \leq 0,500$	3
Sustentabilidade ruim	$0,499 \leq \text{PRODS} \leq 0,300$	2
Sustentabilidade crítica	$0,299 \leq \text{PRODS} \leq 0,000$	1

Fonte: Adaptado de Rabelo e Lima (2007).

Contudo, a fim de se obter uma melhor visualização das relações entre as variáveis (ADOxGSC) nos gráficos construídos (*boxplot*), realizou-se ainda outra classificação (Quadro

6) com o intuito de diminuir a quantidade de grupos a serem observados e constituir os graus de sustentabilidade corporativa a serem utilizados no trabalho.

**Quadro 6 – Classificação do Grau de Sustentabilidade Corporativa (GSC)**

Grupos <sup>1</sup>	GSC	Identificação
4 e 5	3	Alto
3	2	Razoável
1 e 2	1	Baixo

Nota: <sup>1</sup>Grupos obtidos através da classificação apresentada no Quadro 5.

Fonte: Elaboração própria (2020)

Os aspectos do desempenho organizacional foram constatados por meio de três vertentes: I) Desempenho Organizacional Financeiro; II) Desempenho Organizacional Não Financeiro; III) Desempenho Organizacional Geral. A constituição das variáveis que remetem aos ADO foi realizada também através de análise de conteúdo em procedimento semelhante ao citado anteriormente para a variável GSC. Para tal, foi utilizado *framework* (Quadro 7) formulado por meio de aspectos do desempenho organizacional amplamente explanados pela literatura.

**Quadro 7 – Framework para verificação de Aspectos do Desempenho Organizacional (ADO)**

Aspectos não financeiros	Indicadores	Qtd <sup>1</sup>
Processos	Captação de matéria-prima; Processamento e distribuição; Utilização da capacidade instalada; Novos produtos; Fornecedores; Logística, Pós-venda.	7
Produto/Serviço	Volume vendido; Índice de qualidade percebida; Pontos de venda; Gestão de fornecedores; Taxa de devolução/cancelamento; Evolução de vendas; Tempo de entrega do produto/ prestação do serviço	7
Clientes	Carteira de clientes; Número de clientes, <i>Market-Share</i> , Índice de satisfação de clientes; Índice de reclamação; Evolução de clientes; Atendimento ao cliente.	7
Pessoas	Número de colaboradores; Número de acidentes de trabalho; Rotatividade; Índice de satisfação dos colaboradores; Evolução de colaboradores; Colaboradores por região; Colaboradores terceirizados; Horas de treinamento.	8
Socioambiental	Impacto da empresa na sociedade; Número de projetos sociais; Índice de emissões (GEE); Área de recuperação/preservação ambiental; Volume de resíduos gerados; Volume dos resíduos reciclados; Volume de água utilizado; Energia renovável utilizada.	8
Imagem	Quantidade de prêmios recebidos; Certificações recebidas; Reconhecimento; ISE; Dow Jones; Great Place to Work; Redes Sociais.	7
<b>Aspectos financeiros</b>	Lucratividade; Liquidez; Receita por produto; Receita bruta; Endividamento; Rentabilidade; EBITDA.	8
<b>AGDO<sup>2</sup></b>	<b>Total</b>	<b>52</b>

Nota: <sup>1</sup>Quantidade de aspectos para cada perspectiva do desempenho organizacional; <sup>2</sup>Aspectos Gerais do Desempenho Organizacional.

Fonte: Elaborado a partir de Marquezan et al., (2013) e Callado e Jack (2017).

Após a constatação dos ADO nos relatórios das empresas que compõe a amostra, foi possível constituir a variável Aspectos Gerais do Desempenho Organizacional (AGDO), que remete ao índice de utilização dos aspectos do desempenho organizacional pela entidade, de acordo com as informações presentes em seus relatórios, conforme Equação 2, esse procedimento também foi adotado para constituição das variáveis de cada perspectiva do DO (Processos, Produtos e Serviços, Clientes, Pessoas, Socioambiental, Imagem e Aspectos financeiros).

#### Equação 2 – Aspectos Gerais do Desempenho Organizacional

$$AGDO = \frac{\sum AU}{TA}$$

Fonte: Elaborado a partir de Batista et al., 2016.

Onde:

AGDO – Aspectos Gerais do Desempenho Organizacional;

AU – Aspectos utilizados pela empresa;

TA – Total de aspectos presentes no *framework*.

### 3.3 Variáveis

A seguir serão apresentadas as variáveis utilizadas para testar as relações entre a sustentabilidade corporativa e os aspectos do desempenho organizacional, a fim de contemplar os objetivos traçados por esta pesquisa. No Quadro 8 estão dispostas as variáveis que remetem a sustentabilidade corporativa.

**Quadro 8 - Variáveis referentes à Sustentabilidade Corporativa**

Variáveis	Descrição	Natureza
ODS	Indica se a empresa faz referência ao alinhamento de suas práticas com as diretrizes dos ODS, ou seja, indica a presença de menção aos ODS (1) ou não (0) em seus relatórios.	Binária
PRODS	Representa o índice de sustentabilidade corporativa da empresa com base nas práticas realizadas alinhadas às diretrizes dos ODS, ou seja, é a <i>proxy</i> adotada para a SC. Pode assumir valores de 0% a 100%.	Numérica
GSC	Representa o grau de sustentabilidade corporativa no qual a empresa se enquadra, podendo variar de 1 a 3.	Ordinal

Fonte: Elaboração própria (2020).

O Quadro 9 apresenta as variáveis referentes aos aspectos do desempenho organizacional. As variáveis Aspectos Financeiros do Desempenho Organizacional (AFDO) e

Aspectos Não Financeiros do Desempenho Organizacional foram obtidas através de cálculo semelhante ao apresentado anteriormente (Equação 1 e Equação 2).

**Quadro 9 – Variáveis referentes ao Desempenho Organizacional**

Variáveis		Descrição	Natureza
AFDO		Indica o percentual de utilização de aspectos financeiros do desempenho organizacional pela empresa. Pode assumir valores entre 0% a 100%.	Numérica
ANFDO	Processos Produtos/Serviços Clientes Pessoas Socioambiental Imagem	Indica o percentual de utilização de determinado aspecto do desempenho organizacional pela empresa. Pode assumir valores entre 0% a 100%.	Numérica
AGDO		Indica o percentual geral de utilização dentre todos os aspectos do desempenho organizacional investigado. Pode assumir valores entre 0% a 100%.	Numérica

Fonte: Elaboração própria (2020).

### 3.4 Testes estatísticos

Para testar estatisticamente as relações entre a sustentabilidade corporativa e os aspectos do desempenho organizacional utilizou-se o teste de correlação não paramétrico de Kruskal-Wallis considerando um nível de significância de 5%. O teste de Kruskal-Wallis verifica a ocorrência de diferença significativa na média e/ou mediana entre um número de grupos igual ou superior a dois (FIELD, 2009). Sendo assim, as hipóteses testas são:

**H<sub>0</sub>:** Não há diferença estatisticamente significativa no nível de utilização de aspectos do desempenho organizacional para cada GSC.

**H<sub>1</sub>:** Há diferença estatisticamente significativa no nível de utilização de aspectos do desempenho organizacional para cada GSC.

Também através do teste de Kruskal-Wallis foram testadas as seguintes relações: I) AFDO e GSC; II) ANFDO e GSC. Desta forma testaram-se as seguintes hipóteses:

**H<sub>0</sub>:** Não há diferença estatisticamente significativa entre os grupos.

**H<sub>1</sub>:** Há diferença estatisticamente significativa entre o nível de utilização de AFDO das empresas em análise e seu GSC.

**H<sub>2</sub>:** Há diferença estatisticamente significativa entre o nível de utilização de ANFDO das empresas em análise e seu GSC.

A fim de visualizar os resultados obtidos nos testes de Kruskal-Wallis foram construídos gráficos na forma “*boxplot*”, os quais permitiram a identificação das tendências de resultados para cada *proxy* dos ADO utilizada em relação aos GSC. Através dos gráficos torna-se possível verificar a média, mediana, desvio-padrão, limite superior e limite inferior dos aspectos do desempenho organizacional em cada GSC, bem como os níveis de utilização dos AFDO e ANFDO de acordo com a sustentabilidade corporativa auferida pela entidade.

Com a intenção de verificar a associação de cada aspecto do desempenho organizacional investigado com a sustentabilidade corporativa, representada *ad hoc* pelo fato da empresa mencionar alinhamento aos ODS, realizou-se o teste da prova exata de Fisher, o qual é indicado quando pretende-se descobrir se a relação entre duas variáveis categóricas é estatisticamente significativa (CALLADO; JACK, 2017). Foi considerado nível de significância de 95%.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico serão apresentados os principais resultados encontrados no desenvolvimento da pesquisa, bem como as discussões a respeito de suas implicações científicas. Em um primeiro momento serão abordados os achados a respeito dos objetivos do desenvolvimento sustentável, seguidos pela composição dos graus de sustentabilidade corporativa. Posteriormente tratar-se-á do delineamento de divulgação/utilização dos aspectos do desempenho organizacional nos relatórios que compuseram a amostra de pesquisa. Serão ainda apresentados os resultados dos testes estatísticos (testes de medianas) realizados para verificação da existência de relações entre os GSC e os ADO. Por fim, será avaliada a significância estatística entre cada aspecto do desempenho organizacional e os ODS.

### 4.1 Sustentabilidade Corporativa

#### 4.1.1 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

O panorama da adesão das empresas brasileiras aos ODS está representado na Tabela 1, nela podemos verificar dentre os 281 relatórios analisados aqueles que possuem menções aos objetivos do desenvolvimento sustentável, mesmo que de forma superficial. O percentual de relatórios em que constam menções aos ODS representa 67,97%, ou seja, mais da metade das empresas que compõe a amostra estão a passos de incluir as diretrizes dos ODS no âmbito corporativo.

**Tabela 1 – Menções aos ODS nos relatórios de sustentabilidade das empresas brasileiras listadas na B3 por setor de atuação (2016 - 2019).**

Setor de atuação	Relatórios		Mencionam ODS		Não mencionam ODS	
	Qtd <sup>1</sup>	%	Qtd	%	Qtd	%
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	14	4,98	8	4,19	6	6,67
Materiais básicos	30	10,68	22	11,52	8	8,89
Bens industriais	47	16,73	30	15,71	17	18,89
Consumo não cíclico	46	16,37	30	15,71	16	17,78
Consumo cíclico	39	13,88	24	12,57	15	16,67
Saúde	10	3,56	9	4,71	1	1,11
Tecnologia da informação	6	2,14	2	1,05	4	4,44
Comunicação	16	5,69	15	7,85	1	1,11
Utilidade pública	73	25,98	51	26,70	22	24,44
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100%</b>	<b>191</b>	<b>67,97%</b>	<b>90</b>	<b>32,03%</b>

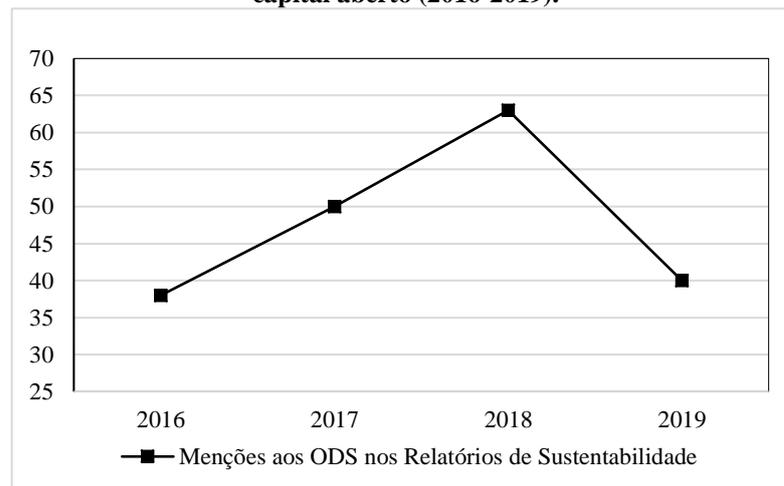
Nota: <sup>1</sup>Valor referente a quantidade numérica.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Como observa-se na Tabela 1 a distribuição dos relatórios está sendo apresentada por setor de atuação, e não por empresa individualmente, esse fato se dá a fim de trazer uma melhor visualização para os resultados da pesquisa, tendo em vista o número de empresas que integram a amostra (100). A classificação completa (por empresa) pode ser consultada no Anexo II. Assim, o setor com o maior número de relatórios disponíveis foi o de “utilidade pública” (73), o que representa 25,98% da amostra de pesquisa, como consequência este é o setor que também possui o maior número de relatórios que realizam menções aos ODS (51). Por outro lado, o setor que destacou menor quantidade de menções aos ODS em seus relatórios foi o de “tecnologia da informação” (2), este também foi o setor com menor número de relatórios divulgados (6).

A fim de uma melhor constatação acerca do direcionamento das empresas brasileiras de capital aberto para os objetivos determinados pela Agenda 2030, o Gráfico 1 traz a evolução dos ODS no cenário corporativo nacional no decorrer dos anos desde seu lançamento. Dessa forma, podemos verificar que o número de menções aos ODS nos relatórios das entidades brasileiras apresenta uma crescente acentuada até o ano de 2018, vindo a sofrer uma queda no exercício posterior, porém se mantendo acima do ano inicial (2016).

**Gráfico 1 - Evolução das menções aos ODS nos relatórios de sustentabilidade das empresas brasileiras de capital aberto (2016-2019).**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Desta forma pode-se considerar que as empresas brasileiras de capital aberto estão incluindo de forma mais efetiva os ODS em suas práticas sustentáveis com o passar do tempo desde o lançamento da Agenda 2030.

#### 4.1.2 Dimensão Social

Das metas relacionadas a dimensão social da Agenda 2030 (Tabela 2) foi constatado um percentual médio de adesão pelas empresas que compõe a amostra de 43,28%, ou seja, dentre as 13 ações investigadas para esta dimensão menos da metade são mencionadas pelas entidades brasileiras de capital aberto em seus relatórios. Assim, a sustentabilidade corporativa para a dimensão social pode ser caracterizada como “ruim”, conforme exposto anteriormente (Quadro 5).

**Tabela 2 – Metas relacionadas a dimensão social dos ODS constatadas nos relatórios das empresas brasileiras de capital aberto (2016 - 2019).**

Metas Dimensão Social	Quantidade de metas constatadas/Ano					
	2016	2017	2018	2019	Total	%
ODS 1						
Projetos que visem diminuir a pobreza.	11	12	18	11	52	18,51
ODS 2						
Projetos sociais que visem distribuição de alimentos.	20	21	23	15	79	28,11
Utilização de produtos de pequenos produtores.	25	21	26	18	90	32,03
ODS 3						
Planos de Saúde.	35	34	34	19	122	43,42
Menções ao bem-estar das partes interessadas.	76	76	78	42	272	96,80
Menções a epidemias.	13	6	13	19	51	18,15
Programas sociais contra o uso de drogas.	14	15	19	9	57	20,28
ODS 4						
Projetos voltados a educação.	73	74	73	41	261	92,88
Educação profissionalizante.	23	23	31	17	94	33,45
Educação de jovens e adultos.	10	11	8	8	37	13,17
ODS 5						
Ações contra discriminação de gênero.	16	15	25	19	75	26,69
Qualquer menção a discriminação por gênero.	39	44	52	27	162	57,65
ODS 10						
Projetos sociais que visem mitigar as desigualdades.	60	63	68	38	229	81,49
	<b>Total</b>				1581	43,28

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

As metas com maior número de presença para a dimensão social foram aquelas relativas ao “Bem-estar da sociedade e dos colaboradores” (ODS 3), “Projetos voltados a educação” (ODS 4) e “Projetos sociais quem visem mitigar as desigualdades” (ODS 10). Por outro lado, a meta menos executada pelas empresas foi “Menções a epidemias” (ODS 3), contudo podemos atentar para o fato de que no ano de 2019 esta meta apresentou o maior número de ações relacionadas, o que deve estar ligado à pandemia da Covid-19 que assolou a população mundial no ano de 2020, período onde a maioria dos relatórios de sustentabilidade e/ou anual do exercício de 2019 são elaborados e divulgados.

#### 4.1.3 Dimensão Econômica

Para a dimensão econômica foi verificado um percentual de utilização de metas dos ODS de 77,09%, apresentando assim uma classificação “boa” da sustentabilidade corporativa para esta dimensão (Quadro 5), foi o maior percentual incorrido dentre as três dimensões *TBL*, corroborando assim com a literatura que sugere um maior foco das empresas para as questões econômicas em detrimento das questões socioambientais (KOTANE; KUZMIN-MERLINO, 2011; KULAK; STEFANO; KUHL, 2019).

**Tabela 3 – Metas relacionadas a dimensão econômica dos ODS constatadas nos relatórios das empresas brasileiras de capital aberto (2016 - 2019).**

Metas Dimensão Econômica	Quantidade de metas constatadas/Ano					
	2016	2017	2018	2019	Total	%
ODS 7						
Utilização de fontes de energia renováveis.	53	54	55	37	199	70,82
ODS 8						
Crescimento econômico sustentado.	68	69	70	39	246	87,54
Modernização da tecnologia e inovação.	70	71	76	40	257	91,46
Uso eficiente de recursos (no consumo e produção).	55	52	56	33	196	69,75
Inclusão dos jovens no mercado de trabalho.	58	62	62	35	217	77,22
ODS 9						
Infraestrutura local.	31	40	43	21	135	48,04
Novas tecnologias.	46	48	49	31	174	61,92
Industrialização inclusiva e sustentável.	61	63	67	40	231	82,21
ODS 12						
Consumo e produção sustentáveis.	41	42	48	26	157	55,87
Gestão sustentável	71	72	73	40	256	91,10
Tratamento de resíduos.	72	72	76	41	261	92,88
Reciclagem.	69	68	64	38	239	85,05
Minimizar os impactos sobre o meio-ambiente.	68	68	71	41	248	88,26
	<b>Total</b>				2816	77,09

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Assim como ocorreu para a dimensão social (Tabela 2), verifica-se que todas as metas relacionadas a dimensão econômica (Tabela 3) foram mencionadas ao longo do período analisado, destacando-se aquelas referentes a “Tratamento de resíduos” (ODS 12), “Modernização da tecnologia e inovação” (ODS 8) e “Gestão sustentável” (ODS 12). A meta com menor número de práticas relacionadas constatadas foi “Infraestrutura local” (ODS 9), indicando que as empresas tendem a divulgar a realização de ações que estejam mais relacionadas a suas operações, como uma forma de garantir a legitimidade dos negócios (CONCEIÇÃO *et al.*, 2011).

#### 4.1.4 Dimensão Ambiental

A sustentabilidade corporativa para a dimensão ambiental pode ser caracterizada como “média”, tendo em vista que incorreu em um percentual de utilização das metas referentes aos ODS de 50,10%. Por meio da Tabela 4 pode-se verificar que as metas com um maior número de ações referentes foram aquelas que dizem respeito a “Gestão sustentável da água” ODS 6 e “Controles nas emissões de GEE” ODS 13, apresentando mais um indício de que as empresas tendem a exercer a divulgação/utilização de práticas que estejam mais diretamente relacionadas às suas operações.

**Tabela 4 – Metas relacionadas a dimensão ambiental dos ODS constatadas nos relatórios das empresas brasileiras de capital aberto (2016 - 2019).**

Metas Dimensão Ambiental	Quantidade de metas constatadas/Ano					
	2016	2017	2018	2019	Total	%
ODS 6						
Gestão sustentável da água.	68	67	69	35	239	85,05
Apoio às comunidades locais para o saneamento.	20	21	16	14	71	25,27
ODS 11						
Investimentos e auxílios às comunidades.	67	69	69	41	246	87,54
ODS 13						
Medidas sobre as mudanças climáticas.	47	49	55	34	185	65,84
Controles nas emissões de GEE.	63	64	65	34	226	80,43
ODS 14						
Conservação dos oceanos e recursos marinhos.	10	12	13	6	41	14,59
Redução da poluição marinha.	1	2	5	2	10	3,56
ODS 15						
Preservação e recuperação dos ecossistemas.	23	19	19	13	74	26,33
Preservação da biodiversidade.	50	46	47	32	175	62,28
	<b>Total</b>				1267	50,10

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

As metas que receberam menor destaque nesta dimensão foram aquelas referentes a “Redução da poluição marinha” e “Conservação dos oceanos e recursos marinhos”, ambas do ODS 13. Este fato pode ser justificado por se tratar de uma meta específica, sendo mais provável o seu alcance por empresas que exerçam atividades que causem algum impacto a este tipo de habitat, como o caso das organizações do setor de Petróleo, Gás e Biocombustíveis.

#### 4.1.5 Grau de Sustentabilidade Corporativa

Os graus de sustentabilidades corporativa, verificados através da análise dos relatórios de sustentabilidade, foram constituídos a partir dos níveis de práticas relacionadas aos ODS (PRODS) encontrados. Destacam-se de forma positiva na execução de PRODS (Tabela 5) as

empresas que compõe os setores de “utilidade pública” e “consumo não cíclico”, indo de encontro aos resultados apresentados na Tabela 1 de que mais de 65% dos relatórios que compõe a amostra para estes setores realizam menções aos ODS.

**Tabela 5 – Nível de PRODS<sup>1</sup> executadas pelas empresas brasileiras de capital aberto por setor de atuação (2016 - 2019).**

<b>Setor de atuação</b>	<b>Média (%)</b>	<b>Mediana (%)</b>	<b>Mínimo (%)</b>	<b>Máximo (%)</b>
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	50,00	52,86	8,60	85,71
Materiais básicos	63,52	62,85	37,14	85,72
Bens industriais	54,71	54,29	20,00	74,29
Consumo não cíclico	64,78	68,57	28,57	85,71
Consumo cíclico	48,64	48,57	25,71	77,14
Saúde	58,86	61,43	42,86	71,43
Tecnologia da informação	40,47	41,43	31,43	45,71
Comunicação	57,68	58,57	31,43	74,29
Utilidade pública	62,62	68,57	20,00	88,57
<b>Total</b>	<b>58,29</b>	<b>60,00</b>	<b>8,60</b>	<b>88,57</b>

Nota: <sup>1</sup>Práticas Relacionadas aos ODS.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Para reforçar os resultados pode-se adicionar que a empresa com o maior PRODS verificado integra também o setor de “utilidade pública”, a Engie Brasil Energia S.A. no exercício de 2018 (88,57%), esse alto nível de sustentabilidade corporativa pode ser explicado pelo fato da entidade fazer parte da carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), bem como por sua declaração de estratégias traçadas para compreensão e alcance dos ODS, citado como “Imagine 2030” no relatório da organização.

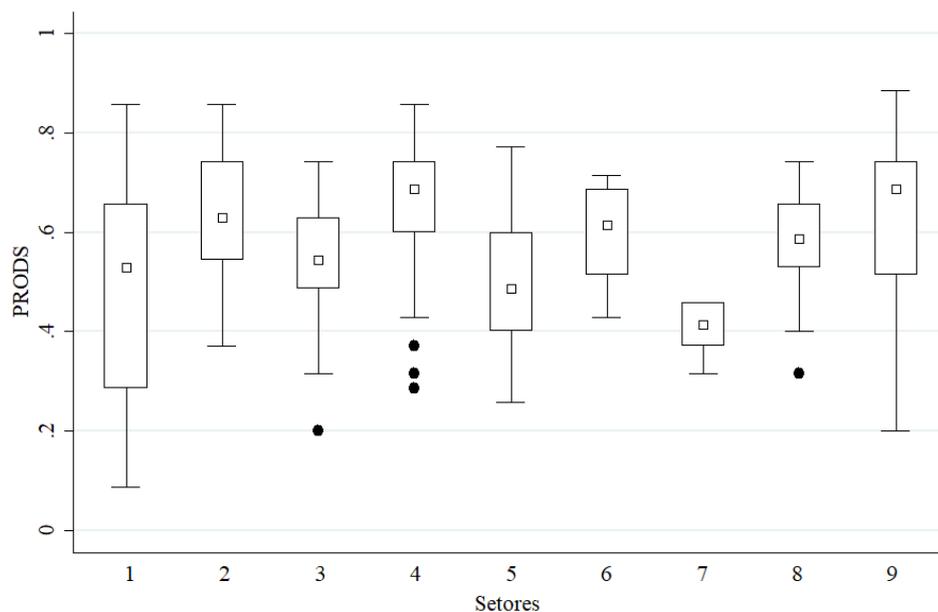
Na mediana, o nível PRODS mais baixo foi identificado no setor de “tecnologia da informação” (41,43%), o que pode estar relacionado ao fato das atividades exercidas pelas empresas que compõe este grupo serem distintas de forma mais acentuada das operações realizadas pelas entidades dos demais setores de atuação.

O Gráfico 2 permite a visualização setorial completa do nível de utilização de PRODS. Com isso, é possível extrair que o setor de “utilidade pública” é composto pelas empresas com maior nível PRODS (na mediana e em valor absoluto). As entidades deste segmento exercessem atividades, em sua maioria, que impactam diretamente o meio-ambiente, o que por si só já reflete em necessidades de ajustes em suas práticas sustentáveis. Além disso, prestam serviços que são essenciais para a população, fator que fortalece sua vertente social.

O setor de “materiais básicos” também se enquadra numa faixa de nível PRODS considerável, tendo mais de 75% de suas empresas com valores de PRODS superiores a 58%, compreensível tendo em vista que empresas potencialmente poluidoras (Vale S.A. e Suzano S.A., por exemplo) integram este segmento, companhias com esta característica tendem a

realizar atividades de maior impacto ambiental, o que as leva a buscarem por fontes renováveis de recursos e tecnologias direcionadoras ao desenvolvimento sustentável (DE LIMA; MOTA; PRADO; DE OLIVEIRA, 2020). Outrossim, o setor de “petróleo, gás e biocombustíveis” superou apenas o de “tecnologia da informação”, o que possivelmente está associado ao número de menções aos ODS apresentados nos relatórios das empresas deste segmento. A Mediana para o setor de “petróleo, gás e biocombustíveis” é 11,43 pontos percentuais acima daquela apresentada para o setor de “tecnologia da informação”.

**Gráfico 2 – Delineamento do Nível PRODS das empresas brasileiras de capital aberto conforme setor de atuação (2016 – 2019)**



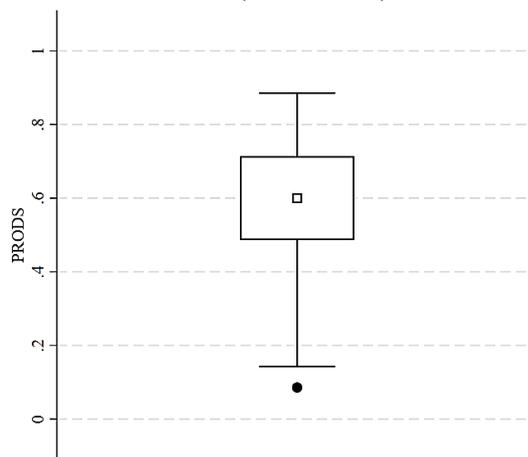
Nota: (1) Petróleo, Gás e Biocombustíveis; (2) Materiais básicos; (3) Bens industriais; (4) Consumo não cíclico; (5) Consumo cíclico; (6) Saúde; (7) Tecnologia da informação; (8) Comunicação; (9) Utilidade pública.

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Através da análise setorial foi possível identificar ainda que a principal disparidade entre os níveis PRODS apresentados está entre o setor de “tecnologia da informação” e os demais setores, tendo em vista que o valor máximo apresentado pelas empresas deste grupo (45,71%), é inferior aos valores medianos apresentados por todos os outros setores de forma individual. Alguns pontos podem ser atribuídos a este fato, tais como: I) as atividades exercidas pelo setor são de baixo impacto ambiental; II) foi o setor com o menor número de empresas investigadas, o que diminui a variância dos valores apresentados; III) setor com o menor percentual, no geral, de menções aos ODS em seus relatórios.

Analisando conjuntamente o Gráfico 3 e a Tabela 5, tem-se que o menor nível PRODS incorrido para as empresas da amostra foi de 8,6%, referente a Cosan S.A. (setor de petróleo, gás e biocombustíveis) no período de 2017, pode-se verificar que este valor aparece ainda como um *outlier* no Gráfico 2. Tal ocorrência de *outlier* é natural haja visto o desvio padrão incorrido na amostra para as companhias de “petróleo, gás e biocombustíveis” (0,2467).

**Gráfico 3 – Nível de execução de práticas relacionadas aos ODS (PRODS) pelas empresas de capital aberto (2016 – 2019).**



Nota: PRODS (Práticas Relacionadas aos ODS).  
Fonte: Dados da pesquisa.

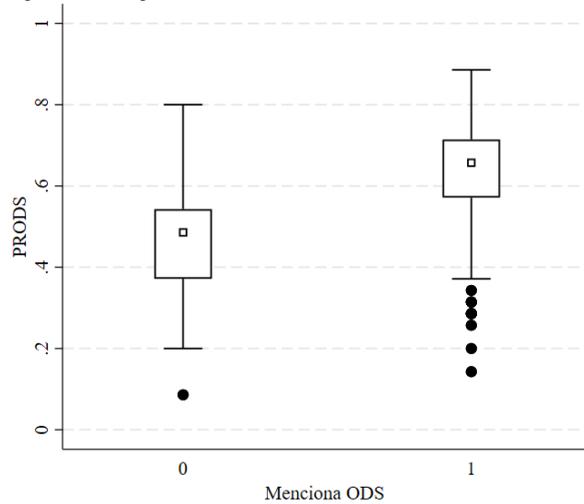
De forma geral, o nível PRODS das empresas da amostra se configurou em 58,29% na média, um pouco abaixo do valor mediano (60%), conforme expresso no Gráfico 3. Assim, podemos inferir que a sustentabilidade corporativa das empresas brasileiras listadas na B3, avaliada através do alinhamento de suas práticas com as diretrizes dos ODS, é considerada “média/razoável”.

A fim de testar estatisticamente se as empresas que mencionam os ODS de fato possuem uma maior execução de práticas relacionadas a estes, realizou-se o teste não paramétrico de Mann Whitney (U), o qual tem por finalidade verificar se existe diferença estatisticamente significativa entre os valores medianos de dois grupos distintos (BRUNI, 2012) (Gráfico 4). O resultado do teste ( $P = 0,000$ ) mostrou-se significativo ao nível de 1%, rejeitando  $H_0$  que prega a igualdade entre as medianas dos grupos.

Dessa forma, com a análise do Gráfico 4, é possível inferir que mesmo aquelas empresas que não mencionam os ODS em seus relatórios executam práticas relacionadas a estes, no entanto em um nível abaixo das práticas exercidas pelas empresas que trazem em seus relatos as diretrizes da agenda 2030. O PRODS mediano das empresas que mencionam os ODS (65,71%) indica um nível “alto” de sustentabilidade corporativa para este grupo.

Para as organizações que compõe o grupo das empresas que não fazem menções aos ODS o nível PRODS mediano foi de 48,57%, ou seja, o nível de sustentabilidade corporativa para estas entidades pode ser considerado “baixo”, de maneira geral. Nesse sentido, é possível estabelecer uma associação positiva entre as variáveis PRODS e ODS.

**Gráfico 4 – Diferenças nos níveis de PRODS executadas pelas empresas de capital aberto de acordo com a presença de menção aos ODS em seus relatórios (2016 – 2019).**



Nota: (0) Não menciona ODS; (1) Menciona ODS; PRODS (Práticas Relacionadas aos ODS).  
Fonte: Dados da pesquisa.

O diagrama de caixa acima (Gráfico 4), apresenta indícios que permitem a suposição de que o fato da empresa aderir as diretrizes da Agenda 2030 (ODS) se configura em uma melhora da sustentabilidade corporativa praticada. É possível ainda citar que naturalmente algumas empresas já realizam práticas sustentáveis que estão presentes no escopo da Agenda 2030, sem ao menos inclui-la de forma direta em seu âmbito corporativo.

Identificando o nível de PRODS das empresas foi possível classifica-las de acordo com o seu grau de sustentabilidade corporativa (Tabela 6).

**Tabela 6 – Graus de Sustentabilidade Corporativa constatados nos relatórios de sustentabilidade das empresas de capital aberto (2016 - 2019).**

GSC	Frequência	(%)	ODS <sup>1</sup>	Não <sup>2</sup>	(%) <sup>3</sup>
Baixo	76	27,05	29	47	38,16
Médio	91	32,38	58	33	63,74
Alto	114	40,57	104	10	91,23
<b>Total</b>	<b>281</b>	<b>100</b>	<b>191</b>	<b>90</b>	<b>67,97</b>

Nota: <sup>1</sup>Menciona ODS; <sup>2</sup>Não menciona ODS; <sup>3</sup>Percentual de menções aos ODS.

Fonte: Dados de pesquisa (2020).

A maioria das empresas possui um GSC “alto” (40,57%), dentre as quais 91,23% dos relatórios possuem menções aos ODS. O grupo de empresas com GSC “baixo” apresenta a menor quantidade de menções aos ODS em seus relatórios (38,16%), o que implica dizer que os grupos onde as empresas possuem maior GSC, tendem a incorrer em um maior número de menções aos ODS. Na análise por setores (Tabela 7), as empresas do segmento de “utilidade pública” são classificadas em sua maioria no grupo 3, ou seja, alto grau de sustentabilidade corporativa.

**Tabela 7 – Classificação por setor dos Graus de Sustentabilidade Corporativa constatados nos relatórios de sustentabilidade das empresas de capital aberto (2016 - 2019).**

Setor de atuação	GSC 1		GSC 2		GSC 3	
	Qtd	(%)	Qtd	(%)	Qtd	(%)
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	5	6,58	3	3,30	6	5,26
Materiais básicos	4	5,26	11	12,09	15	13,16
Bens industriais	13	17,11	26	28,57	8	7,02
Consumo não cíclico	7	9,21	10	10,99	29	25,44
Consumo cíclico	21	27,63	13	14,29	5	4,39
Saúde	2	2,63	5	5,49	3	2,63
Tecnologia da informação	6	7,89	0	0,00	0	0,00
Comunicação	3	3,95	7	7,69	6	5,26
Utilidade pública	15	19,74	16	17,58	42	36,84
<b>Total</b>	76	100	91	100	114	100

Nota: GSC 1 – Grau de sustentabilidade corporativa “baixo”; GSC 2 – Grau de sustentabilidade corporativa “moderado”; GSC 3 – Alto grau de sustentabilidade corporativa.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Outro destaque fica a cargo das empresas do setor de “tecnologia da informação”, o qual não incorreu em nenhuma empresa classificada nos grupos 2 e 3, esses resultados são reflexo do PRODS mediano auferido pelas empresas deste segmento, sendo o mais baixo entre todos os setores, conforme apresentado anteriormente neste estudo (Tabela 5).

## 4.2 Aspectos do Desempenho Organizacional

Dentre os indicadores de desempenho organizacional mais utilizados (na média) pelas empresas da amostra, com base naqueles investigados nesta pesquisa (Quadro 7), destacam-se: I) os referentes aos aspectos financeiros do desempenho organizacional (87,36%); II) aqueles relacionados à perspectiva de Pessoas (73,08%) e III) os aspectos da categoria Socioambiental (68,68%) (Tabela 8). Portanto, no que diz respeito aos indicadores não financeiros, os resultados mostram-se semelhantes aos que foram constatados por estudos anteriores (MARQUEZAN *et al.*, 2013; VARGAS *et al.*, 2016; ROMÃO; CALLADO, 2020; SIQUEIRA; CALLADO, 2020).

**Tabela 8 – Estatística descritiva para as variáveis referentes aos Aspectos do Desempenho Organizacional utilizados pelas empresas de capital aberto (2016-2019).**

Variáveis	Média (%)	Mediana (%)	Mínimo (%)	Máximo (%)
Processos	59,02	57,14	14,28	100
Produtos e Serviços	41,94	42,86	0,00	85,71
Clientes	54,65	57,14	0	100
Pessoas	73,08	75,00	12,50	100
Socioambiental	68,68	75,00	0,00	100
Imagem	44,02	42,85	0,00	85,71
AFDO	87,36	87,50	50,00	100
AGDO	62,09	65,38	23,08	88,46

Nota: <sup>1</sup>AFDO – Aspectos Financeiros do Desempenho Organizacional; <sup>2</sup>AGDO – Aspectos Gerais do Desempenho Organizacional.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Algumas entidades não lançaram mão de indicadores referentes a “Produtos e Serviços”, “Clientes” e “Imagem”, no entanto cabe salientar que pela característica voluntária dos relatórios de sustentabilidade e/ou anuais, as empresas podem se resguardar de não evidenciarem o emprego destas métricas para mensuração de seu desempenho organizacional. Os resultados completos sobre a utilização dos ADO por empresa estão detalhados nos Anexos III a VI.

#### 4.2.1 Aspectos não financeiros do desempenho organizacional

O indicador mais utilizado/evidenciado nos relatórios investigados para a perspectiva de “processos” foi aquele referente a “fornecedores”, com uma frequência de 97,51% (Tabela 9), fato que pode estar associado às avaliações de metas postas pelas empresas e que devem ser cumpridas por seus fornecedores, tais como: utilização de material reciclável, capacitação, práticas trabalhistas, tempo de entrega, apenas para citar alguns dos elementos utilizados para avaliar a cadeia de fornecedores constatados nos relatórios analisados.

**Tabela 9 – Aspectos do desempenho organizacional referentes a Processos utilizados pelas empresas de capital aberto (2016-2019).**

ADO para a perspectiva de Processos	Frequência	(%)
Captação de matéria-prima	168	59,79
Distribuição	197	70,11
Capacidade Instalada	161	57,30
Novos Produtos	124	44,13
Fornecedor	274	97,51
Logística	188	66,90
Pós-Venda	49	17,44
<b>Total</b>	<b>1161</b>	<b>59,02</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Dentre as empresas que utilizaram a totalidade dos indicadores para avaliação da perspectiva de “processos”, abordados nesta pesquisa (7), destaca-se o setor de “consumo não cíclico” com 71,43% destas. O indicador menos utilizado foi “pós-venda” (17,44%), sendo empregado na maior parte por empresas do setor de “consumo cíclico”, o qual foi responsável por 22,45% da frequência deste ADO.

Na Tabela 10 estão dispostos os resultados encontrados para a utilização dos ADO referentes a produtos e serviços. Pode-se verificar que o indicador referente a “taxa de devolução e/ou cancelamento” foi o menos abordado, uma possível justificativa pode estar na característica específica deste indicador, o que o torna mais aplicável a determinados setores de atuação. Dos 16 relatórios que continham menções a “taxa de devolução e/ou cancelamento”, 50% eram de empresas do segmento de “transporte” ou “comércio”, outro segmento que utilizou estes indicadores foi o de “telefonia”, o que faz sentido, uma vez que o cancelamento de linhas ou planos telefônicos é passível neste ramo de atividade.

Contudo, ainda é um percentual de utilização/divulgação muito abaixo do apresentado pelos outros indicadores, o que leva ao entendimento de que as empresas podem se resguardar e usarem estes indicadores internamente, mas não os externar a todos os *stakeholders* por uma questão estratégica.

**Tabela 10 – Aspectos do desempenho organizacional referentes a Produtos e Serviços utilizados pelas empresas de capital aberto (2016-2019).**

<b>ADO para a perspectiva de Produtos e Serviços</b>	<b>Frequência</b>	<b>(%)</b>
Volume vendido	159	56,58
Índice de qualidade dos produtos/serviços	60	21,35
Pontos de venda	137	48,75
Gestão de fornecedores	234	83,27
Taxa de devolução e/ou cancelamento	16	5,69
Tempo de entrega	73	25,98
Evolução das vendas	142	50,53
<b>Total</b>	<b>821</b>	<b>41,94</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Para a perspectiva de “clientes” (Tabela 11) o indicador mais evidenciado foi “carteira de clientes”, atentar para este elemento é importante para a manutenção e rentabilização dos clientes (NAKAI; STETTINER; LIMA; MOIA; JUNGER; FORMIGONI, 2020). Além disto, levando em consideração o portfólio de clientes como um ativo da organização, sua avaliação permite que a entidade identifique e empregue esforços naqueles clientes que geram um maior retorno (SILVEIRA, 2016).

**Tabela 11 – Aspectos do desempenho organizacional referentes a Clientes utilizados pelas empresas de capital aberto (2016-2019).**

<b>ADO para a perspectiva de Clientes</b>	<b>Frequência</b>	<b>(%)</b>
Carteira de clientes	233	82,92
Número de clientes	154	54,80
<i>Market-Share</i>	98	34,88
Índice de satisfação dos clientes	164	58,36
Índice de reclamações	128	45,55
Evolução dos clientes	106	37,72
Atendimento aos clientes	196	69,75
<b>Total</b>	<b>1079</b>	<b>54,65</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

No que se refere aos indicadores relativos a “pessoas” a análise da Tabela 12 proporciona o entendimento de que apenas “pesquisa de clima organizacional” ficou com uma frequência abaixo de 50%, dentre os possíveis motivos para tal, pode estar no fato de as empresas não possuírem uma forma unificada de avaliar o relacionamento do colaborador com a organização, tendo em vista que em alguns relatórios foi verificado que este indicador era tratado sob a ótica do nível de engajamento do funcionário com a entidade.

O indicador “número de colaboradores” só não esteve presente em sete relatórios (2,49%), ou seja, quase que a totalidade das empresas utilizam esta métrica para avaliar o desempenho organizacional no que se refere a perspectiva de “pessoas”. Outro fator que chama atenção está relacionado a “horas de treinamento” com uma frequência de utilização de 90,04%, avaliar a capacitação recebida pelo corpo funcional é fundamental, tendo em vista que através dessa é possível a evolução dos colaboradores, bem como o incremento de sua identificação com a organização (SOUSA; CARDOSO; MENDES; SANTOS; DA SILVA, 2020).

**Tabela 12 – Aspectos do desempenho organizacional referentes a Pessoas utilizados pelas empresas de capital aberto (2016-2019).**

<b>ADO para a perspectiva de Pessoas</b>	<b>Frequência</b>	<b>(%)</b>
Número de colaboradores	274	97,51
Número de acidentes de trabalho	232	82,56
Rotatividade	194	69,04
Pesquisa de clima organizacional	116	41,28
Evolução dos colaboradores	219	77,94
Colaboradores por região	194	69,04
Colaboradores terceirizados	162	57,65
Horas de treinamento	253	90,04
<b>Total</b>	<b>1644</b>	<b>73,08</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Na Tabela 13 estão dispostos os resultados para os indicadores relacionados aos aspectos socioambientais do desempenho organizacional. O indicador “número de projetos sociais” apresenta a menor frequência para esta classe (35,94%), a partir da análise dos

relatórios foi possível identificar que as empresas tendem a abordar sua participação social também de outras maneiras: I) indicando a quantidade de pessoas impactadas por suas ações sociais; II) mensurando os benefícios gerais trazidos para o meio ao qual está inserida, ou seja, utilizam outros indicadores para mensurar sua contrapartida para a sociedade, o que pode influenciar neste valor reduzido constatado para o indicador “número de projetos sociais”.

**Tabela 13 – Aspectos Socioambientais do desempenho organizacional utilizados pelas empresas de capital aberto (2016-2019).**

<b>ADO para perspectiva Socioambiental</b>	<b>Frequência</b>	<b>(%)</b>
Impacto na sociedade	263	93,59
Número de projetos sociais	101	35,94
Inventário de Gases do Efeito Estufa (GEE)	221	78,65
Área de recuperação/preservação ambiental	122	43,42
Volume de resíduos gerados	230	81,85
Volume de reciclagem	212	75,44
Volume de água utilizado	246	87,54
Volume de energia renovável utilizada	145	51,60
<b>Total</b>	<b>1540</b>	<b>68,68</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O indicador “volume de água utilizado” possui uma frequência de 87,54%, o que pode ser justificado pelo fato da água ser a matéria-prima básica utilizada por todos os tipos de organizações, independente de porte ou setor de atuação, levando à necessidade de a grande maioria das empresas avaliarem este aspecto do desempenho organizacional.

Os ADO referentes a “imagem” (Tabela 14) foram os que possuíram menor frequência nos relatórios observados (44,02%), o que pode estar relacionado ao fato das empresas possuírem a opção de utilizarem um conjunto próprio de indicadores, que se adequem melhor a sua realidade. Grande parte das empresas (80,07%) utilizam o recebimento de prêmios como parâmetro para avaliar a imagem institucional. O indicador com maior frequência para esta classe foi “certificações recebidas” (86,48%), o que pode indicar que as empresas voltam maior atenção para aquelas métricas que legitimem seus negócios.

**Tabela 14 – Aspectos do desempenho organizacional referentes a Imagem utilizado pelas empresas de capital aberto (2016-2019).**

<b>ADO para perspectiva Imagem</b>	<b>Frequência</b>	<b>(%)</b>
Prêmios recebidos	225	80,07
Certificações recebidas	243	86,48
Reconhecimento	175	62,28
ISE	84	29,89
Dow Jones	39	13,88
<i>Great Place to Work</i>	60	21,35
Redes Sociais	44	15,66
<b>Total</b>	<b>870</b>	<b>44,02</b>

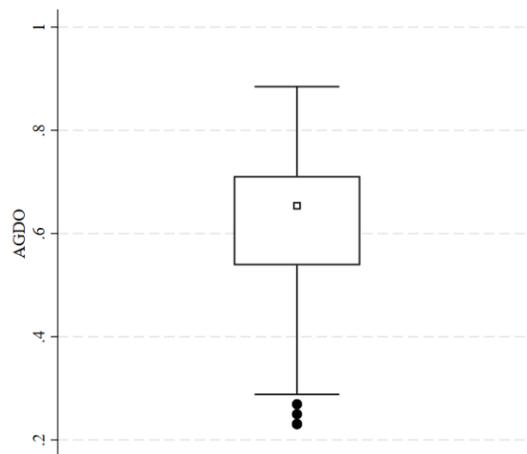
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

As frequências relativamente baixas para os indicadores “ISE”, “Dow Jones” e “*Great Place to Work*”, dão indícios de que estas métricas são utilizadas, de forma majoritária, por empresas que já fazem parte destes grupos. Contudo, também foram constatados casos em que as entidades mencionavam o desejo de num futuro próximo vir a integrar estas “carteiras”, ou seja, mesmo que ainda não fizessem parte destes “*benchmarks*” já o entendiam como medida capaz mensurar a imagem organizacional.

#### 4.2.2 Aspectos Gerais do Desempenho Organizacional

A variável AGDO representa o percentual da utilização geral dos indicadores de avaliação de desempenho investigados nesta pesquisa. Assim, o nível de AGDO (mediano) empregado pelas empresas da amostra se configurou em 65,38%, conforme pode-se constatar a partir da Tabela 8, em consonância também com o Gráfico 5. O percentual médio para esta variável encontra-se um pouco abaixo (62,09%), fato que pode estar relacionado a ocorrência de *outliers* nos valores inferiores, o que tende a “puxar” a média do grupo.

**Gráfico 5 – Nível de utilização de AGDO pelas empresas de capital aberto (2016 – 2019).**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Partindo para uma análise setorial da utilização dos AGDO, destacam-se os setores de “utilidade pública” (69,23%) e “comunicação” (68,27%), como aqueles que empregam uma maior gama de aspectos na avaliação do desempenho organizacional. Por outro lado, o setor de “tecnologia da informação” apresentou o menor nível de utilização de AGDO (53,85%), fato que mais uma vez pode estar relacionado a especificidade das atividades exercidas pelas empresas deste setor, o que pode tornar o conjunto de indicadores abordados um pouco distante daqueles idealmente utilizados na mensuração do desempenho organizacional destas

companhias. Os resultados completos sobre a utilização dos ADO por setor estão detalhados no Anexo VII.

No *boxplot* acima (Gráfico 5) está disposto o delineamento da utilização dos AGDO pelas empresas da amostra, possibilitando assim a compreensão de que o conjunto de indicadores investigados nesta pesquisa pode servir, de forma razoável, para a avaliação de desempenho organizacional de entidades de diversos segmentos de atuação, uma vez que todos os setores incorreram em um nível de utilização dos AGDO (mediano) acima de 52%.

### 4.3 Relações entre Sustentabilidade Corporativa e os Aspectos do Desempenho Organizacional

Com a execução do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis foi possível identificar se existem diferenças estatisticamente significativas (ao nível de 5%) entre o GSC no qual as empresas se enquadram e o seu nível de utilização de ADO. A opção pelo teste não paramétrico deu-se após realização do teste de normalidade dos dados de Shapiro-Wilk (Tabela 15), o qual funciona sobre a hipótese ( $H_0$ ) de que a distribuição dos dados é normal. Os resultados obtidos nesta pesquisa indicam rejeição de  $H_0$ , ou seja, os dados não seguem uma distribuição normal.

**Tabela 15 – Teste de normalidade dos dados (Shapiro-Wilk)**

Variável	W	P
Processos	0,98201	0,00131
Produtos e Serviços	0,97927	0,00042
Clientes	0,98222	0,00144
Pessoas	0,95711	0,00000
Socioambiental	0,96533	0,00000
Imagem	0,97932	0,00043
AFDO	0,96965	0,00001
AGDO	0,97155	0,00002
PRODS	0,97649	0,00014

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Os resultados expressos na Tabela 16 indicam que existem diferenças (na mediana) no nível de utilização dos aspectos do desempenho organizacional de acordo com o GSC praticado pela empresa, todas estatisticamente significativas, excetuando-se os aspectos referentes ao desempenho financeiro (AFDO).

**Tabela 16 – Resultados do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis para diferença na utilização mediana dos Aspectos do Desempenho Organizacional de acordo com o Grau de Sustentabilidade Corporativa.**

Variáveis	P-Value <sup>3</sup>
AGDO <sup>1</sup>	0,0001
Processos	0,0001
Produtos e Serviços	0,0001
Clientes	0,0001
Pessoas	0,0001
Socioambiental	0,0001
Imagem	0,0001
AFDO <sup>2</sup>	0,4113

Nota:<sup>1</sup>Aspectos Gerais do Desempenho Organizacional; <sup>2</sup>Aspectos Financeiros do Desempenho Organizacional;

<sup>3</sup>Valores inferiores a 5% indicam rejeição da hipótese nula.

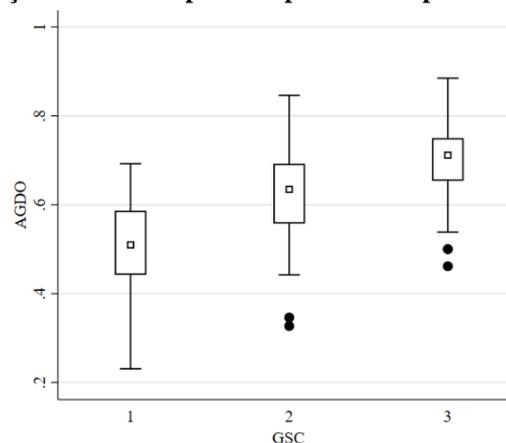
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Através da comprovação de que existem diferenças estatisticamente significativas entre as medianas para cada GSC, os resultados foram inseridos em forma gráfica (*boxplot*), para que assim se tornasse possível a identificação do delineamento de tais relações. A fim de uma melhor visualização os gráficos serão plotados também para cada variável referente aos aspectos do desempenho organizacional.

#### 4.3.1 Aspectos Gerais do Desempenho Organizacional e Graus de Sustentabilidade Corporativa

Os AGDO referem-se ao percentual total dos indicadores utilizados pelas empresas quem compuseram a amostra, sejam eles financeiros ou não. Conforme exposto no Gráfico 6, pode-se inferir que quanto maior o grau de sustentabilidade corporativa incorrido pela empresa, maior tende a ser o percentual de indicadores para avaliar o desempenho organizacional utilizado por esta. É perceptível que os valores medianos dos grupos superiores são maiores do que aqueles apresentados pelos grupos imediatamente anteriores a eles.

**Gráfico 6 – Nível de utilização dos AGDO pelas empresas de capital aberto de acordo com o GSC**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A empresa com menor percentual de utilização dos AGDO está localizada no grupo 1 (relativo às entidades com baixo GSC), ficando abaixo até mesmo dos *outliers* dos limites inferiores verificados para os grupos 2 e 3. A interpretação gráfica permite ainda a constatação de que a distância entre os limites superiores dos grupos 2 e 3 é menor do que aquela existente entre os grupos 1 e 2, ou seja, mais um indício de que as empresas com menor grau de sustentabilidade corporativa tendem a avaliar o desempenho organizacional através de uma quantidade consideravelmente mais reduzida de ADO do que aquelas empresas com um GSC médio ou alto.

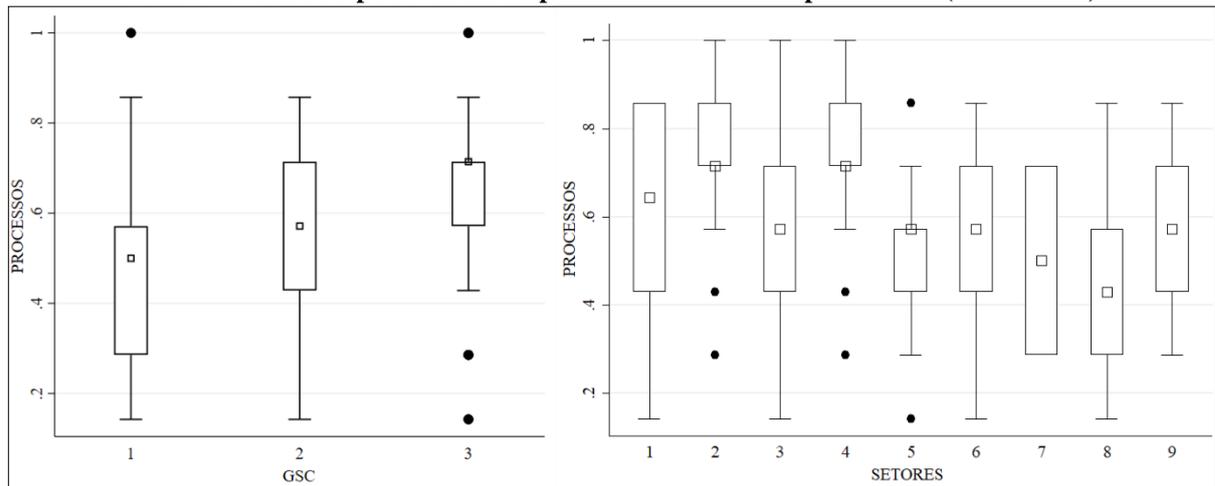
Estes resultados corroboram com a literatura referente a sustentabilidade corporativa (MAIA; PIRES, 2011; BENITES; POLO, 2013; BARATA, 2017), de que a atenção equilibrada às questões relacionadas ao ambiente, à sociedade e aos aspectos econômicos exigem que as organizações incluam em seus planos gerenciais estratégias voltadas para a SC, aumentando assim a complexidade e a dificuldade da avaliação de seu desempenho organizacional que passa a englobar uma gama mais elevada de fatores.

#### 4.3.2 Processos

Analisando a Figura 2 têm-se as relações entre os GSC e os aspectos do desempenho organizacional relacionados a “processos”. Assim, os valores medianos indicam que quanto maior o GSC, mais indicadores para avaliar a perspectiva de processos as empresas tendem a utilizar, sugerindo a existência de uma associação positiva entre as variáveis. A variância dos grupos 1 e 2 se apresenta maior do que a incorrida pelo grupo 3, configurando assim outro fator indicativo de que o percentual de utilização de ADO relacionados a “processos” pelas empresas com alto GSC se concentra em uma faixa de valores mais elevados (entre 42,86% e 85,71%), desconsiderando os *outliers*.

Adicionalmente é apresentada a classificação setorial do emprego de indicadores referentes a processos na avaliação de desempenho organizacional, através da qual é possível constatar que os setores de “materiais básicos” e “consumo não cíclico”, são compostos pelas empresas que concentram os percentuais mais elevados de utilização de ADO relativos a processos. Outrossim, a maior parte das entidades destes segmentos foram elencadas no GSC 3 (Alto grau de sustentabilidade corporativa) (Ver Tabela 7), corroborando assim para a ideia de que quanto maior o nível de SC apresentado pela organização, mais aspectos do desempenho organizacional referentes a “processos” ela tende a utilizar.

**Figura 2 – Relações entre o Nível de utilização de ADO relacionados a Processos e os Graus de sustentabilidade corporativa das empresas brasileiras de capital aberto (2016 – 2019).**



Nota: GSC 1 – Grau de sustentabilidade corporativa “baixo”; GSC 2 – Grau de sustentabilidade corporativa “moderado”; GSC 3 – Alto grau de sustentabilidade corporativa. (1) Petróleo, Gás e Biocombustíveis; (2) Materiais básicos; (3) Bens industriais; (4) Consumo não cíclico; (5) Consumo cíclico; (6) Saúde; (7) Tecnologia da informação; (8) Comunicação; (9) Utilidade pública.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Os limites superiores para os três grupos mostraram-se iguais (85,71%), excetuando-se os *outliers* ocorridos nos grupos 1 e 3, onde Metalfrío Solutions S.A. (grupo 1) (setor de “bens industriais”) e a Ambev S.A., JBS S.A. e a Irani Papel e Embalagens S.A. (grupo 3) (setores de “consumo não cíclico” e “materiais básicos”, respectivamente) utilizaram o total de indicadores investigados para essa perspectiva do desempenho organizacional.

Na Tabela 17 estão expostos os resultados da prova exata de Fisher, através deste teste é possível verificar a associação estatisticamente significativa entre cada indicador utilizado para avaliar o desempenho na perspectiva de “processos” com a sustentabilidade corporativa. Dentre o conjunto de indicadores relativos a “pessoas” destacam-se “Distribuição e Processamento” e “Fornecedores”, ambos associados de forma estatisticamente significativa ao fato da empresa fazer menção aos ODS em seus relatórios.

**Tabela 17 – Significância estatística entre os ADO da perspectiva de processos e a sustentabilidade corporativa**

ADO relacionados a processos	ODS
Captação de matéria-prima	0,467
Distribuição e Processamento	0,018
Capacidade Instalada	0,391
Novos Produtos	0,054
Fornecedores	0,036
Logística	0,319
Pós-Venda	0,521

Nota: A menção da empresa aos ODS foi considerada como *proxy* para a sustentabilidade corporativa.

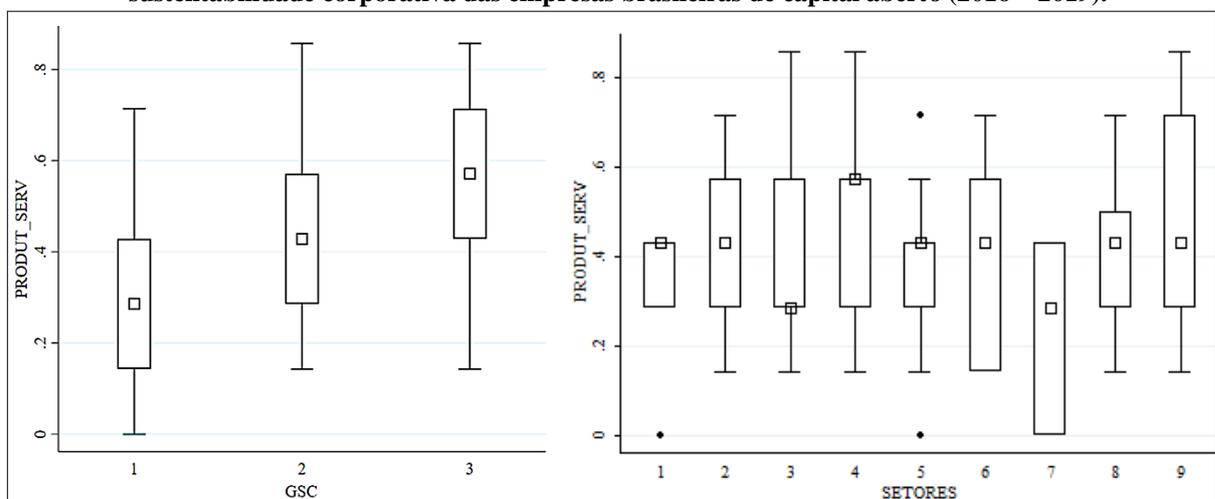
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Associando os resultados supracitados em conjunto com a análise qualitativa dos relatórios de sustentabilidade, nota-se que aquelas empresas que mencionam alinhamento de suas práticas aos ODS, ou que apontam intenção de fazê-lo em um futuro breve, apresentam uma tendência a exigirem de seus fornecedores o cumprimento de metas relativas ao agir sustentável, este fato serve como justificativa para a significância estatística de uma maior utilização de indicadores relacionados a fornecedores pelas entidades que aderem aos ODS em detrimento a seus pares que não o fazem.

#### 4.3.3 Produtos e Serviços

Com relação a utilização de indicadores relacionados a “produtos e serviços” para avaliação do desempenho organizacional, a tendência apresentada para os AGDO (Gráfico 6) permanece, ou seja, as empresas com GSC mais elevado tendem a apresentar um percentual maior na utilização de ADO, como é possível constatar através dos valores medianos dispostos na Figura 3. Cabe salientar que a análise setorial sugere um nível de utilização dos indicadores da perspectiva de “produtos e serviços” abaixo da mediana do nível de utilização geral (AGDO).

**Figura 3 – Relações entre o Nível de utilização de ADO relacionados a Produtos e Serviços e os Graus de sustentabilidade corporativa das empresas brasileiras de capital aberto (2016 – 2019).**



Nota: GSC 1 – Grau de sustentabilidade corporativa “baixo”; GSC 2 – Grau de sustentabilidade corporativa “moderado”; GSC 3 – Alto grau de sustentabilidade corporativa. (1) Petróleo, Gás e Biocombustíveis; (2) Materiais básicos; (3) Bens industriais; (4) Consumo não cíclico; (5) Consumo cíclico; (6) Saúde; (7) Tecnologia da informação; (8) Comunicação; (9) Utilidade pública.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Os valores referentes a utilização de ADO relacionados a produtos e serviços pelas empresas do grupo 1 (baixo GSC) se concentram em um intervalo (0% a 71,43%) inferior aquele apresentado pelas empresas que compõe os grupos 2 e 3 (14,28% a 85,71%). Pode-se notar ainda que o valor mediano do grupo 3 (alto GSC) é igual ao valor que marca o terceiro quartil do grupo 2 (GSC médio), ou seja, a utilização mediana dos ADO “Produtos e Serviços” das empresas com alto grau de sustentabilidade corporativa é superior a 75% dos valores auferidos pelas empresas que possuem um GSC caracterizado como médio.

O setor que mais se destacou, em valores medianos, na utilização destes indicadores foi o de “consumo não cíclico” (57,14%), corroborando para fortalecer os resultados que apontam relação positiva entre o GSC e os aspectos do desempenho organizacional referentes a “produtos e serviços”, uma vez que este segmento de empresas foi um dos que obteve o nível PRODS mais elevado (68,57%). Outrossim, por meio da análise de conteúdo aplicada nos relatórios de sustentabilidade, foi possível identificar que a abordagem de como os produtos e serviços podem impactar ao meio ambiente e a sociedade é fato comum tratado pelas entidades com maior nível de utilização de indicadores para avaliar esta perspectiva do DO.

De forma individual os indicadores “Índice de qualidade de produtos/serviços”, “Gestão de fornecedores” e “Taxa de devolução e/ou cancelamento” da perspectiva “produtos e serviços” apresentaram associação estatisticamente significativa com o fato da empresa mencionar ações voltadas para os objetivos do desenvolvimento sustentável em seus relatórios (Tabela 18).

**Tabela 18 – Significância estatística entre os ADO da perspectiva de produtos e serviços e a sustentabilidade corporativa**

<b>ADO relacionados a produtos e serviços</b>	<b>ODS</b>
Volume vendido	0,265
Índice de qualidade dos produtos/serviços	0,001
Pontos de venda	0,051
Gestão de fornecedores	0,000
Taxa de devolução e/ou cancelamento	0,015
Tempo de entrega	0,128
Evolução das vendas	0,101

Nota: Resultados para o teste da prova exata de Fisher.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

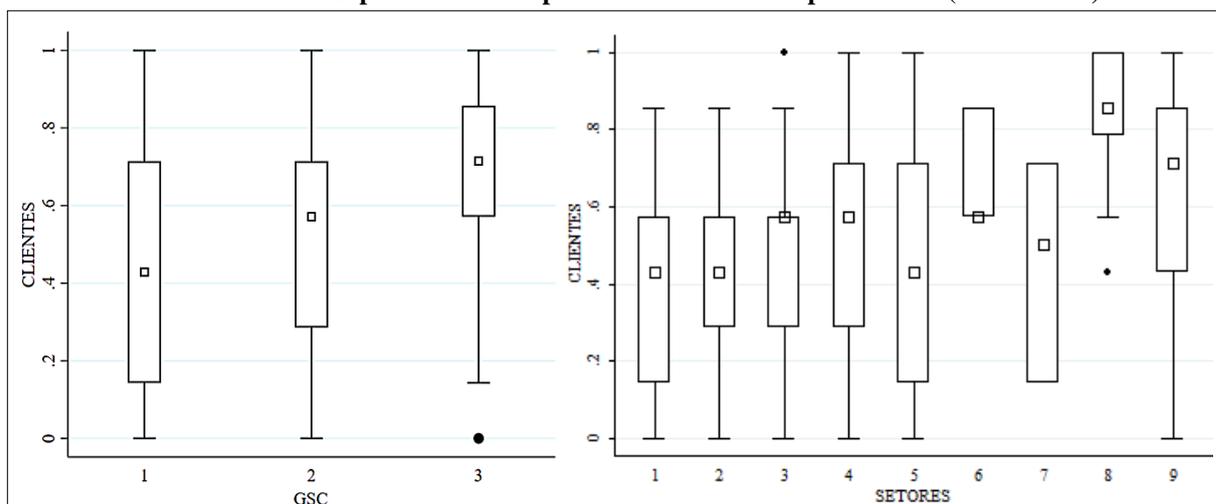
Mais uma vez a preocupação das empresas para com seus fornecedores surge como ponto central, como justificativa cabe destacar o conteúdo presente nos relatórios da JBS S.A. (setor de “consumo não cíclico) uma das empresas que incorreu numa maior frequência de utilização de indicadores relacionados a “produtos e serviços”. Em seu relatório a entidade possui um plano de “monitoramento de fornecedores” o qual relaciona sua prática aos ODS 2

– Fome zero e agricultura sustentável, ODS 8 – Trabalho decente e crescimento econômico, ODS 12 – Consumo e produção responsáveis, ODS 13 – Ação contra a mudança global do clima e ODS 15 – Vida terrestre. Com relação aos indicadores “Índice de qualidade de produtos/serviços” e “Taxa de devolução e/ou cancelamento”, não foram constatados nos relatórios analisados elementos indicativos para a forte associação estatisticamente significativa apresentada.

#### 4.3.4 Clientes

Com relação a utilização de indicadores para avaliação de desempenho na perspectiva de clientes (Figura 4), tem-se que a relação de quanto mais elevado o GSC, um maior número de ADO a empresa irá empregar. Considerando o *outliers* no limite inferior do grupo 3, em todos os GSC há a presença de empresas que utilizaram a totalidade dos indicadores investigados e entidades que não fizeram uso de nenhuma das métricas propostas. Com tudo, cabe salientar, por meio da análise setorial, que todas organizações dos segmentos de “saúde”, “tecnologia da informação” e “comunicação”, apresentaram um percentual de aplicação dos indicadores relativos a “clientes” na avaliação de seu desempenho de no mínimo 14,28%.

**Figura 4 – Relações entre o Nível de utilização de ADO relacionados a Clientes e os Graus de sustentabilidade corporativa das empresas brasileiras de capital aberto (2016 – 2019).**



Nota: GSC 1 – Grau de sustentabilidade corporativa “baixo”; GSC 2 – Grau de sustentabilidade corporativa “moderado”; GSC 3 – Alto grau de sustentabilidade corporativa. (1) Petróleo, Gás e Biocombustíveis; (2) Materiais básicos; (3) Bens industriais; (4) Consumo não cíclico; (5) Consumo cíclico; (6) Saúde; (7) Tecnologia da informação; (8) Comunicação; (9) Utilidade pública.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A principal diferença constatada no uso dos ADO relacionados a “clientes” está do grupo 3 (alto GSC) para o grupo 1 (baixo GSC), tendo uma diferença entre os valores medianos de 28,58 pontos percentuais. Também é possível verificar que 75% das empresas com alto GSC apresentam níveis de utilização de ADO “clientes” iguais ou superiores a 57,14%. As empresas do setor de “comunicação” utilizaram, na mediana, 85,71% dos indicadores da perspectiva de “clientes” investigados nesta pesquisa, enquanto a mediana geral dos demais setores foi de 57,14%.

Esses resultados fortalecem os indícios de que as empresas com maior GSC tendem a utilizar uma quantidade mais elevada de métricas para avaliar seu relacionamento com clientes, sendo a diferença no nível de utilização mais amena quando comparamos os grupos com GSC baixo e médio. A constatação de como cada indicador da dimensão de clientes, de forma individual, está associada à sustentabilidade corporativa encontra-se disposta na Tabela 19.

**Tabela 19 – Significância estatística entre os ADO da perspectiva de clientes e a sustentabilidade corporativa**

<b>ADO relacionados a clientes</b>	<b>ODS</b>
Carteira de clientes	0,000
Número de clientes	0,234
<i>Market-Share</i>	0,148
Índice de satisfação dos clientes	0,000
Índice de reclamações	0,000
Evolução dos clientes	0,012
Atendimento aos clientes	0,000

Nota: Resultados para o teste da prova exata de Fisher.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Apenas os indicadores relacionados a “Número de clientes” e “*Market-Share*” não apresentaram associação estatisticamente significativa ao nível de 5% com a sustentabilidade corporativa (ODS), ou seja, dentre os aspectos investigados para a perspectiva de clientes a grande maioria é utilizada de forma mais extensiva pelas empresas que possuem estratégias alinhadas aos ODS, ou que sugerem estar em vias de tal alinhamento.

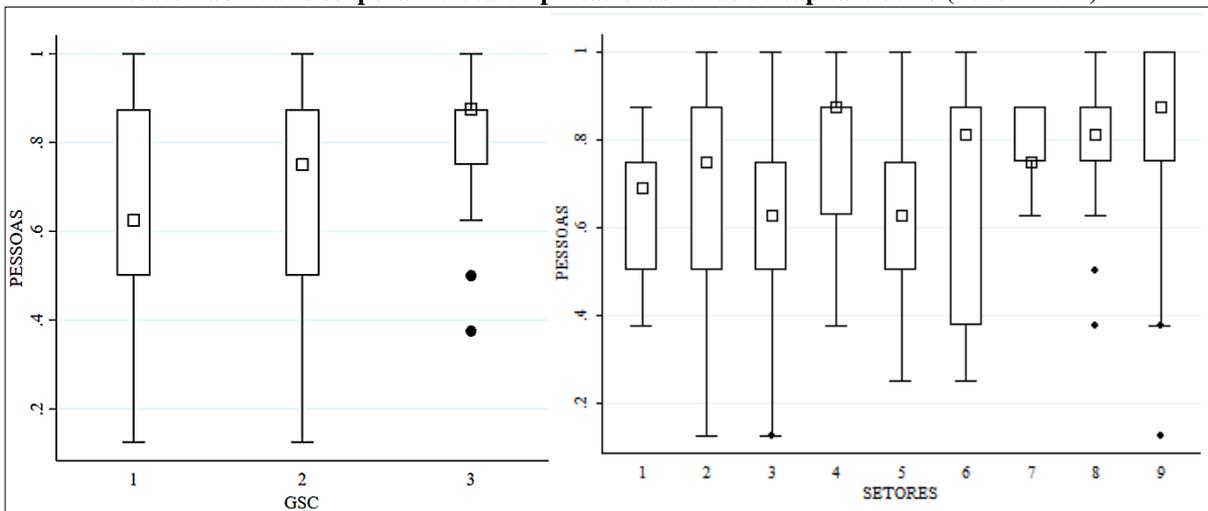
A caráter de exemplo para justificar essa maior utilização citada no parágrafo anterior, foi possível constatar nos relatórios de sustentabilidade das empresas (dos setores de “utilidade pública e “comunicação) que mencionam os ODS (em específico Engie Brasil Energia S.A., Telefônica S.A.) que os fatores relacionados aos clientes (atendimento, fidelização, qualidade dos produtos) são tratados como metas para alcance de alguns dos objetivos da agenda 2030, daí a necessidade de uma maior avaliação destes aspectos por parte das empresas que aderem aos objetivos do desenvolvimento sustentável.

#### 4.3.5 Pessoas

A Figura 5 traz os delineamentos da utilização dos ADO relacionados a perspectiva de pessoas, ou seja, são os indicadores não financeiros por meio dos quais as empresas avaliam o desempenho de seu corpo funcional por diferentes vertentes. Analisando os valores medianos é possível inferir que quanto maior o GSC da entidade, maior tende a ser a quantidade de indicadores utilizados por esta para mensurar o desempenho de seu capital humano.

Observando os valores máximos (limite superior) tem-se que em todos os GSC há empresas que utilizaram a totalidade dos indicadores investigados nesta pesquisa para a perspectiva de “pessoas”. Outrossim, os grupos 1 e 2 (baixo GSC e GSC médio, respectivamente) apresentaram os limites inferiores mais baixos (12,50%). Em todos os setores o nível mediano de utilização de ADO da perspectiva de “pessoas” foi de no mínimo 60%, com destaque para os setores de “consumo não cíclico”, “tecnologia da informação”, “comunicação” e “utilidade pública”, que incorreram em percentuais de utilização medianos superiores a 80%.

**Figura 5 – Relações entre o Nível de utilização de ADO relacionados a Pessoas e os Graus de sustentabilidade corporativa das empresas brasileiras de capital aberto (2016 – 2019).**



Nota: GSC 1 – Grau de sustentabilidade corporativa “baixo”; GSC 2 – Grau de sustentabilidade corporativa “moderado”; GSC 3 – Alto grau de sustentabilidade corporativa. (1) Petróleo, Gás e Biocombustíveis; (2) Materiais básicos; (3) Bens industriais; (4) Consumo não cíclico; (5) Consumo cíclico; (6) Saúde; (7) Tecnologia da informação; (8) Comunicação; (9) Utilidade pública.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O limite inferior do grupo 3 (alto GSC) encontra-se vinte e cinco pontos percentuais acima dos valores mais baixos incorridos para os grupos 1 e 2, considerando os *outliers* como os menores valores no caso do grupo 3. Se estes forem retirados da análise tal diferença sobe

para cinquenta pontos percentuais. Assim, existem fortes indícios de que as empresas com alto GSC utilizam uma gama maior de métricas na avaliação do desempenho de seus colaboradores.

A diferença a maior para as empresas de alto GSC na utilização dos indicadores da perspectiva de “pessoas” possivelmente está relacionada ao fato de que 91,23% destas entidades estão a caminho de traçarem estratégias para implementação de práticas relacionadas aos ODS (Tabela 6), estes que por sua vez determinam metas que podem se relacionar ao tratamento dado ao corpo funcional pelas organizações (ODS 3 – Saúde e bem-estar; ODS 5 – Igualdade de gênero; ODS 8 – Trabalho decente e crescimento econômico). A tabela 20 traz os resultados da associação dos indicadores para a perspectiva de “pessoas” abordados nesta pesquisa de forma individual com a sustentabilidade corporativa.

**Tabela 20 – Significância estatística entre os ADO da perspectiva de pessoas e a sustentabilidade corporativa**

<b>ADO relacionados a pessoas</b>	<b>ODS</b>
Número de colaboradores	0,065
Número de acidentes de trabalho	0,005
Rotatividade	0,428
Pesquisa de clima organizacional	0,023
Evolução dos colaboradores	0,042
Colaboradores por região	0,004
Colaboradores terceirizados	0,459
Horas de treinamento	0,140

Nota: Resultados para o teste da prova exata de Fisher.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

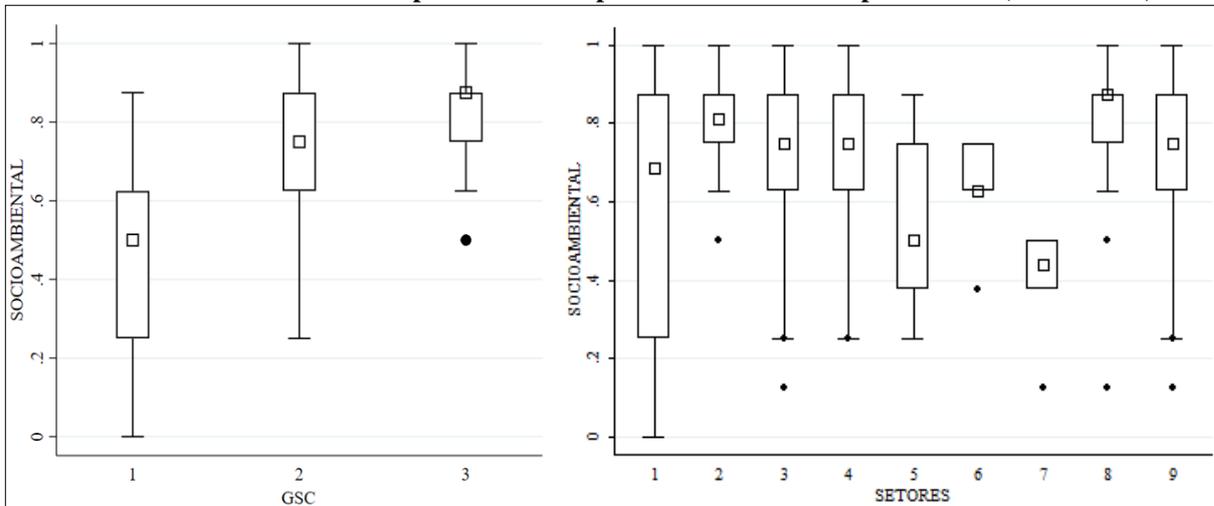
Os indicadores “Número de acidentes de trabalho”, “Pesquisa de clima organizacional”, “Evolução de colaboradores” e “Colaboradores por região” apresentaram associação estatisticamente significativa ao nível de 5% com a sustentabilidade corporativa. Verificando o conjunto de objetivos da agenda 2030, tais resultados justificam-se pela adesão das empresas principalmente aos ODS 3 – Saúde e bem estar e ODS 8 – Trabalho decente e crescimento econômico.

#### 4.3.6 Socioambiental

Com relação aos ADO utilizados para avaliar a perspectiva “socioambiental” (Figura 6), os resultados apontam padrão semelhante ao verificado também para as demais variáveis nesta pesquisa, ou seja, os GSC mais elevados possuem um percentual de utilização de indicadores maior. Apenas para o setor de “Petróleo, Gás e Biocombustíveis” foi constatada a ocorrência de empresa que não aplicou nenhum dos indicadores relativos ao desempenho

socioambiental (Cosan S.A.), esta também foi a entidade com o menor PRODS verificado (8,6%). Com exceção dos setores de “consumo cíclico” e “tecnologia da informação”, todos apresentam um percentual de utilização mediano dos indicadores “socioambientais” superiores a 60%.

**Figura 6 – Relações entre o Nível de utilização de ADO relacionados a perspectiva Socioambiental e os Graus de sustentabilidade corporativa das empresas brasileiras de capital aberto (2016 – 2019).**



Nota: GSC 1 – Grau de sustentabilidade corporativa “baixo”; GSC 2 – Grau de sustentabilidade corporativa “moderado”; GSC 3 – Alto grau de sustentabilidade corporativa. (1) Petróleo, Gás e Biocombustíveis; (2) Materiais básicos; (3) Bens industriais; (4) Consumo não cíclico; (5) Consumo cíclico; (6) Saúde; (7) Tecnologia da informação; (8) Comunicação; (9) Utilidade pública.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Os grupos 2 e 3 apresentaram valores medianos acima de 70% de utilização de indicadores, incorrendo ainda em limites superiores (maiores valores) iguais a 100%, indicando que houveram empresas que lançaram mão do conjunto completo de métricas investigadas nesta pesquisa para avaliação dos aspectos socioambientais. O grupo 1 apresentou valor mediano igual a 50% de utilização dos aspectos socioambientais do desempenho organizacional, e um limite superior de 87,50%. Contudo, o grupo de empresas com baixo GSC foi o único a possuir entidades que não divulgaram a utilização de nenhum indicador socioambiental.

Desconsiderando o *outlier* presente no grupo 3, tem-se que todos os níveis de utilização de ADO “socioambientais” das empresas com alto GSC estão entre 62,50% e 100%, ou seja, todas as entidades que possuem sua sustentabilidade corporativa classificada como alta, utilizaram mais da metade dos indicadores desta natureza investigados na presente pesquisa. Cabe destacar ainda que 75% das empresas participantes do grupo 2 (GSC médio) também possuem um nível de utilização geral de indicadores entre 62,50% e 100%, caracterizando que

a maior diferença no perfil de utilização das métricas relacionadas a perspectiva socioambiental está dos grupos com GSC moderado e alto para o grupo com baixo GSC.

Na Tabela 21 estão dispostos os resultados da prova exata de Fisher, utilizada para testar a associação entre cada indicador relacionado a perspectiva socioambiental, individualmente, e a sustentabilidade corporativa. Apenas os aspectos “Área de recuperação/preservação ambiental” e “Volume de água utilizado” não se mostram associados de forma significativa à sustentabilidade corporativa.

Com relação ao indicador “Área de recuperação/preservação ambiental” a não ocorrência de associação estatisticamente significativa pode estar relacionada a classificação setorial das empresas, tendo em vista que 79,45% das companhias do setor de “utilidade pública” utilizaram este indicador, enquanto nenhuma empresa do setor de “saúde” o fez. Para o indicador “Volume de água utilizado”, uma possível justificativa pode estar no fato da água ser elemento essencial para qualquer tipo de atividade (serviço ou produto).

**Tabela 21 – Significância estatística entre os ADO da perspectiva socioambiental e a sustentabilidade corporativa**

<b>ADO relacionados a perspectiva socioambiental</b>	<b>ODS</b>
Impacto na sociedade	0,008
Número de projetos sociais	0,002
Inventário de Gases do Efeito Estufa (GEE)	0,000
Área de recuperação/preservação ambiental	0,544
Volume de resíduos gerados	0,000
Volume de reciclagem	0,000
Volume de água utilizado	0,103
Volume de energia renovável utilizada	0,000

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A associação significativa para os indicadores “Impacto na sociedade”, “Número de projetos sociais”, “Inventário de emissões de gases do efeito estufa”, “Volume de resíduos gerados” e “Volume de resíduos reciclados”, pode ser justificada pelo conjunto de objetivos estabelecidos pela agenda 2030 que remetem diretamente a estes indicadores (ODS 7 – Energia limpa e acessível, ODS 12 – Consumo e produção responsáveis e ODS 13 – Ação contra a mudança climática).

Cabe ressaltar que no caso específico do indicador “Impacto na sociedade”, apesar de o coeficiente indicar uma forte associação com o fato da empresa seguir as diretrizes dos ODS, este aspecto do desempenho organizacional foi utilizado por 87,78% das empresas que não fazem menção aos ODS, ou seja, pode ser um indício do foco das organizações em apresentarem nos seus relatórios a legitimidade da maneira como suas atividades impactam no meio ao qual elas estão inseridas. Das empresas que possuem estratégias voltadas para os ODS,

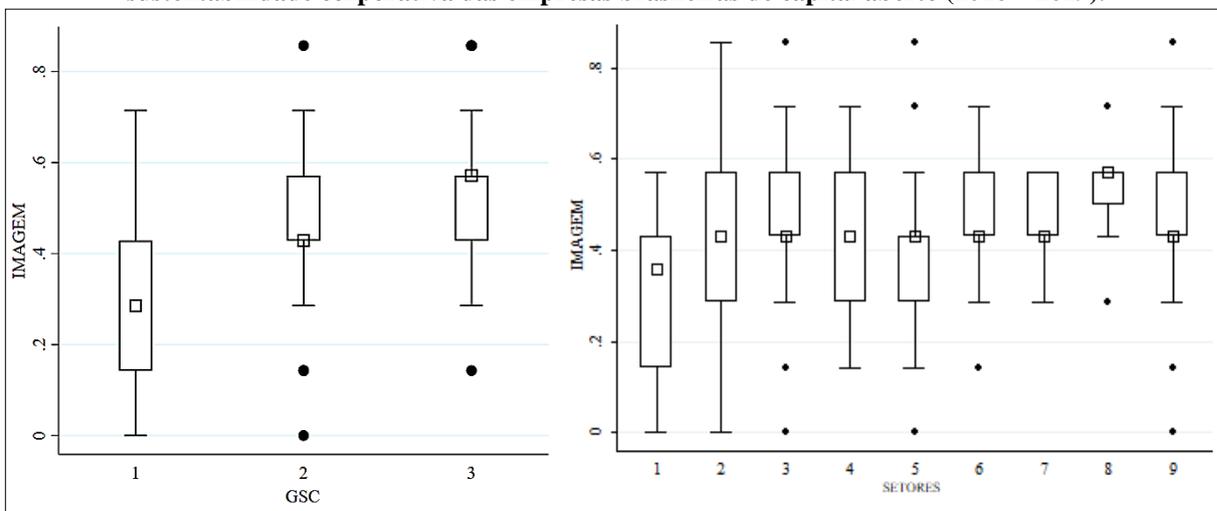
apenas 3,66% não empregaram o uso de métricas relacionadas a seu impacto na sociedade, o que justifica a associação significativa do ponto de vista estatístico.

#### 4.3.7 Imagem

Os valores medianos referentes ao nível de utilização de ADO relacionados a “imagem” (Figura 7) apontam para uma relação crescente de acordo com o GSC, ou seja, quanto maior o grau de sustentabilidade corporativa auferido pela empresa, mais indicadores ela tende a utilizar para avaliar o desempenho de sua imagem organizacional. A variância entre os grupos 2 e 3 é semelhante, estando o nível de utilização de ADO referentes a “imagem” pelas empresas destes grupos no intervalo entre 28,57% e 71,42%, desconsiderando os *outliers*.

A principal diferença na utilização de métricas relativas à imagem organizacional está configurada entre o grupo com baixo GSC para os grupos com médio e alto GSC, tendo em vista que o valor mediano do grupo 1 é igual aos valores do limite inferior dos grupos 2 e 3. Essa relação pode se dar pelo fato de que apenas 4,76% das empresas que integram o ISE dentre as analisadas serem caracterizadas como de baixo GSC. Outrossim, cerca de 75% das entidades componentes do grupo 1 incorreram em um percentual de utilização de ADO relacionados a imagem igual ou inferior a 42,86%.

**Figura 7 – Relações entre o Nível de utilização de ADO relacionados a Imagem e os Graus de sustentabilidade corporativa das empresas brasileiras de capital aberto (2016 – 2019).**



Nota: GSC 1 – Grau de sustentabilidade corporativa “baixo”; GSC 2 – Grau de sustentabilidade corporativa “moderado”; GSC 3 – Alto grau de sustentabilidade corporativa. (1) Petróleo, Gás e Biocombustíveis; (2) Materiais básicos; (3) Bens industriais; (4) Consumo não cíclico; (5) Consumo cíclico; (6) Saúde; (7) Tecnologia da informação; (8) Comunicação; (9) Utilidade pública.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Interpretando os resultados no *boxplot* (Figura 7) que traz as relações entre os setores de atuação e o percentual de utilização de indicadores da perspectiva de “imagem”, nota-se que as diferenças entre as medianas de cada segmento são bem pequenas, porém foram estatisticamente significativas por meio do teste de Kruskal-Wallis (0,0490). Assim, as empresas do setor de comunicação incorreram em um maior nível de aplicação de ADO na mensuração de suas imagens (57,14%), a diferença para o segmento com o menor nível (“petróleo, gás e biocombustíveis”) foi de 21,47 pontos percentuais.

A Tabela 22 traz os resultados da prova exata de Fisher, indicando o nível de significância entre cada um dos ADO referentes a imagem abordados nesta pesquisa e a sustentabilidade corporativa. Apenas os indicadores “Reconhecimento”, “*Great Place to Work*” e “Redes Sociais” não apresentaram relação estatisticamente significativa com o fato da empresa mencionar os ODS em seus relatórios de sustentabilidade.

**Tabela 22 – Significância estatística entre os ADO relacionados a imagem e a sustentabilidade corporativa**

<b>ADO relacionados a pessoas</b>	<b>ODS</b>
Prêmios recebidos	0,001
Certificações recebidas	0,004
Reconhecimento	0,115
ISE	0,000
Dow Jones	0,000
<i>Great Place to Work</i>	0,461
Redes Sociais	0,116

Nota: Resultados para o teste da prova exata de Fisher.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

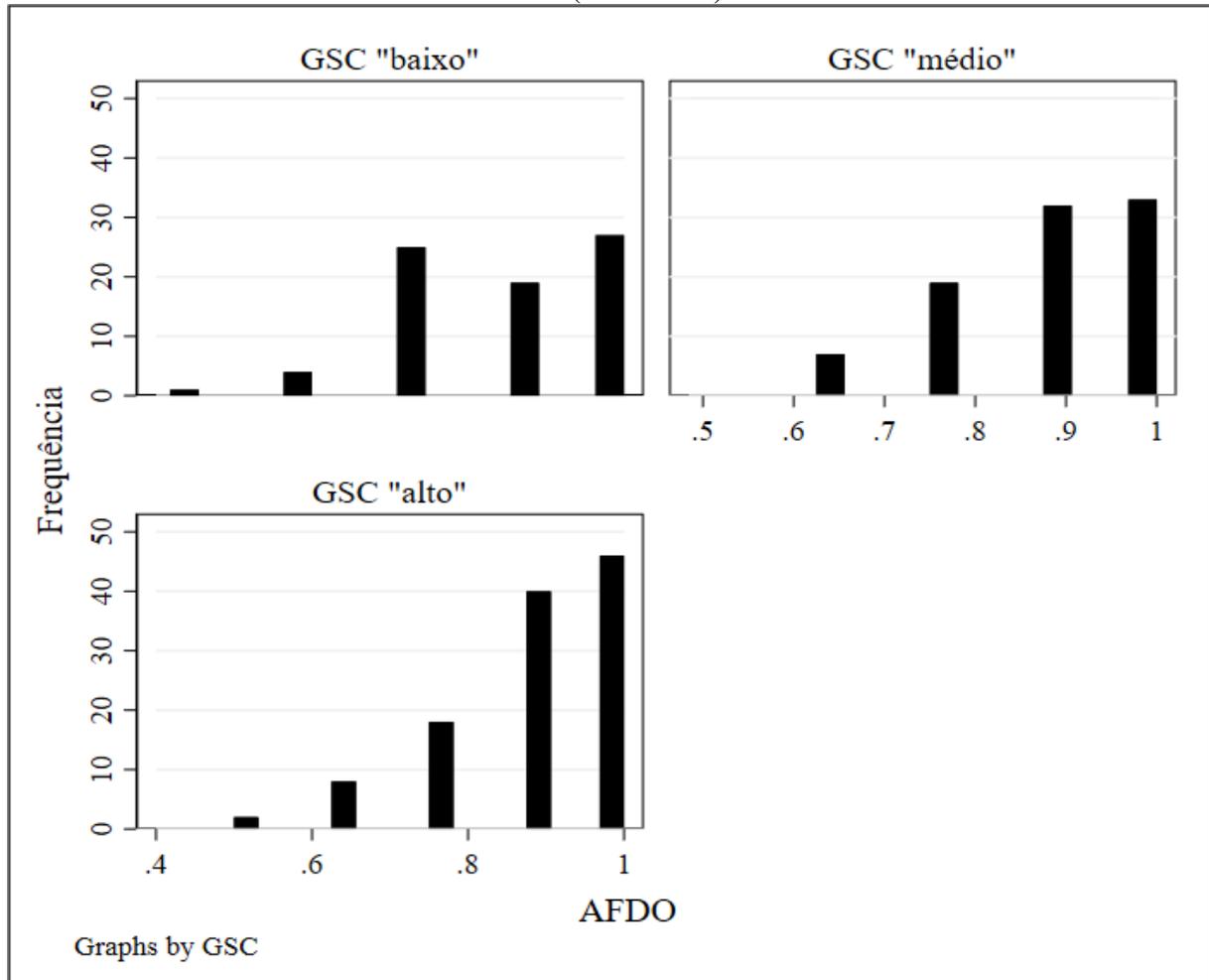
Dentre os aspectos relacionados a imagem organizacional significativamente associados à sustentabilidade corporativa, destacam-se “ISE” e “Dow Jones”. Como justificativa para tal associação está o fato de que as empresas que integram as carteiras destes índices são reconhecidas como padrão de sustentabilidade corporativa, uma vez que o comprometimento com a sustentabilidade e com a responsabilidade social corporativa são determinantes para o ingresso da organização (MACHADO; MACHADO; CORRAR, 2009).

#### 4.3.8 Aspectos Financeiros do Desempenho Organizacional (AFDO)

Conforme apresentado anteriormente na Tabela 14, o *P-value* para a variável AFDO (0,4113) indica que não se deve rejeitar  $H_0$ , ou seja, o nível de utilização destes aspectos por parte das empresas não possui diferença estatisticamente significativa de acordo com o GSC no

qual a entidade se enquadra. No histograma a seguir (Figura 8) estão explanados os níveis de utilização dos AFDO em cada GSC.

**Figura 8 – Histogramas para os níveis de utilização dos AFDO pelas empresas brasileiras de capital aberto (2016 – 2019).**



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A partir da análise dos histogramas presentes na Figura 8 pode-se constatar que a mediana para os três grupos foi de 87,50%, esse resultado indica que no geral o nível de utilização dos AFDO pelas empresas da amostra é elevado, independente do GSC no qual estão situadas. Os valores como maior frequência de ocorrência estão localizados a direita do histograma, apontando que de fato a utilização destes indicadores pelas organizações é empregado em grande quantidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreendendo o papel das empresas como agentes do desenvolvimento sustentável, a agenda 2030 da ONU estabelecida no ano de 2015 e composta por um plano de 17 objetivos e 169 metas, surge não apenas como um novo desafio para as organizações, mas também como um farol com capacidade para guiar a sua sustentabilidade corporativa. A inclusão de forma efetiva das diretrizes trazidas pelos ODS exige por parte das empresas estratégias voltadas a contemplar às ideias propostas pelo modelo *Triple Bottom Line (TBL)*, o que torna a avaliação do desempenho organizacional mais complexa por englobar um número maior de fatores.

Nesse sentido, a presente pesquisa teve como objetivo geral verificar como a sustentabilidade corporativa das companhias brasileiras listadas na B3 está relacionada aos aspectos de seu desempenho organizacional. A SC das entidades foi constatada por meio de suas práticas sustentáveis que possuíam aderência aos ODS. Para este fim foram analisados 281 relatórios de sustentabilidade entre os anos de 2016 e 2019, os quais foram divulgados por 100 empresas.

As variáveis empregadas neste trabalho foram formuladas por meio de uma abordagem qualitativa, aplicação da técnica de análise de conteúdo nos relatórios de sustentabilidade, através da qual constatou-se que em 67,97% dos relatórios as empresas mencionavam os ODS, algumas empresas possuindo inclusive um plano estratégico traçado para cumprimento das metas propostas pela agenda 2030. Observou-se uma evolução no número de relatórios com menções aos ODS por ano, passando de 38 (2016) para 63 (2018), esses resultados sugerem que boa parte das empresas brasileiras com ações negociadas na bolsa estão caminhando para alinhar suas práticas (sociais, ambientais e econômicas) aos ODS.

Quanto às metas relacionadas aos ODS exercidas pelas empresas, destacaram-se: na dimensão social (Menções ao bem-estar das partes interessadas, Projetos voltados à educação e Projetos sociais que visem mitigar as desigualdades); na dimensão econômica (Tratamento de resíduos, Gestão sustentável e Modernização da tecnologia e inovação); e na dimensão ambiental (Gestão sustentável da água, Investimentos e auxílios às comunidades, Controles nas emissões de GEE). Ressalta-se ainda que dentre as três dimensões *TBL* verificou-se que as empresas executam um maior número de práticas relativas à dimensão econômica (77,09%).

O nível de práticas relacionadas aos ODS (PRODS) apresentou um percentual de 65,71% (na mediana), ou seja, no geral a sustentabilidade corporativa das empresas brasileiras listadas na B3, avaliada com base nas diretrizes da agenda 2030, pode ser classificada como “alta”. Para ser mais preciso, através do PRODS foi possível classificar as empresas em três

grupos de acordo com seu GSC, 27,05% destas possuem baixo GSC, 32,38% têm seu GSC caracterizado como médio, e 40,57% das entidades que compuseram a amostra incorrem em um alto grau de sustentabilidade corporativa. Esses números indicam que a maior parte das organizações conseguem equilibrar de forma mais precisa as atenções voltadas para as dimensões *TBL*.

Desta forma, o primeiro objetivo específico foi alcançado “mensurar a sustentabilidade corporativa por meio da identificação de práticas relacionadas aos ODS executadas pelas empresas do estudo”, mostrando que a sustentabilidade corporativa das empresas brasileiras listadas na B3 possui um alinhamento satisfatório às diretrizes propostas pelos ODS.

O nível de utilização de Aspectos Gerais do Desempenho Organizacional (AGDO) apresentou um percentual de 62,09% (na média). Dentre os Aspectos Não Financeiros do Desempenho Organizacional (ANFDO) destacaram-se aqueles referentes à aspectos socioambientais (68,68%) e de pessoas (73,08%), indicando que a avaliação do desempenho do capital humano e dos impactos causados pelas atividades da entidade ao meio ambiente e a sociedade são assuntos chave a serem evidenciados pelas organizações, levando, assim, ao alcance do segundo objetivo específico de pesquisa definido neste estudo.

O alcance do terceiro objetivo específico, “constatar o nível de utilização de aspectos do desempenho organizacional para cada grau de sustentabilidade corporativa”, sugere que as empresas com alto GSC utilizam em média 8,27 e 19,79 pontos percentuais a mais de indicadores para avaliar o desempenho organizacional do que as empresas com GSC médio e GSC baixo, respectivamente.

Os resultados dos testes não paramétricos realizados (Mann Whitney (U) e Kruskal-Wallis) permitem inferir que: I) as empresas que mencionam os ODS em seus relatórios incorrem de fato em um maior número de práticas relacionadas a esses objetivos; II) quando maior o GSC auferido pela organização, maior tende a ser a quantidade de ADO que esta irá empregar na avaliação de seu desempenho; III) apenas o nível de utilização dos Aspectos Financeiros do Desempenho Organizacional (AFDO) não varia em decorrência do GSC apresentado pela entidade, para todos os ANFDO investigados (processos, produtos e serviços, clientes, pessoas, socioambiental, imagem) a regra de quando maior o GSC, maior será o percentual de ADO utilizados se aplica. Assim, os aspectos do desempenho organizacional estão relacionados positivamente com o GSC apresentado pelas empresas, alcançando o proposto pelo objetivo principal estabelecido neste estudo.

A interpretação conjunta dos resultados obtidos nesta pesquisa aponta para a tendência das empresas brasileiras de capital aberto em adotarem as diretrizes da Agenda 2030 da ONU

(ODS) como direcionadoras de sua sustentabilidade corporativa. Também é possível inferir que num futuro próximo o número de metas relacionadas aos ODS nos relatórios de sustentabilidade das entidades aumente. Os achados colaboram ainda para fortalecer a ideia presente na literatura da SC de que equilibrar as práticas relacionadas as dimensões social, ambiental e econômica aumenta o nível de complexidade da organização, fazendo com o desempenho necessite ser avaliado sobre uma gama maior de aspectos, principalmente não financeiros.

Dentre as limitações encontradas no transcorrer desta pesquisa, destaca-se o caráter voluntário da divulgação de informações referentes aos indicadores de desempenho, principalmente não financeiros, nos relatórios de sustentabilidade das empresas, o que pode levar uma entidade a omitir informação referente a determinado aspecto do desempenho organizacional se esta não for benéfica para a captação de investidores, ou para sua imagem perante os demais *stakeholders*.

As discussões apresentadas neste trabalho possuem uma natureza exploratória, tendo em vista a aurora da Agenda 2030 e sua inserção no âmbito corporativo. Diante disto, abordar como os ODS estão sendo aplicados pelas empresas brasileiras de capital aberto permite traçar um panorama geral destes objetivos para as organizações, contribuindo assim para sua sustentabilidade corporativa. Ademais, a SC está relacionada a forma como a organização avalia o seu desempenho, uma vez que a complexidade intraorganizacional é elevada a fim de alcançar o equilíbrio entre os pilares da abordagem *TBL*.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, J. de L. *et al.* **Gestão ambiental e responsabilidade social: conceitos, ferramentas e aplicações.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALLEN, C.; METTERNICHT, G.; WIEDMANN, T. National pathways to the Sustainable Development Goals (SDGs): A comparative review of scenario modelling tools. **Environmental Science & Policy**, v. 66, p. 199-207, 2016.
- ALIGLERI, L; DE SOUZA, R.B. A contribuição da teoria institucional para a compreensão do modelo de gestão socialmente responsável adotado pelas empresas contemporâneas. *In. Revista Gestão & Tecnologia*, 2010, 10.2: 1-14.
- ALMEIDA, H. J. L. de; NASCIMENTO JÚNIOR, E. R. do.; COSTA, A. de J. Barros. **Práticas de sustentabilidade corporativa no Brasil: análise das instituições financeiras integrantes do índice de sustentabilidade empresarial.** 2017.
- ALMEIDA, Veronica E. de.; COLAUTO, R. D.; COSTA, M. C. Institucionalização do balanced scorecard: o caso de uma organização brasileira. *In. Revista Ambiente Contábil - Universidade Federal do Rio Grande do Norte – ISSN 2176-9036*, v. 8, n. 1, p. 93-114, 2016.
- ANAND, M.; SAHAY, B. S.; SAHA, S. Balanced scorecard in Indian companies. *In. Vikalpa*, v. 30, n. 2, p. 11-26, 2005.
- ANDRADE, J. M. R. de.; CÂMARA, R. P. de B. Mensuração da sustentabilidade empresarial: uma aplicação em hotéis localizados na Via Costeira da Cidade de Natal/RN. *In. Revista Ambiente Contábil – Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036*, v. 4, n. 2, p. 110-131, 2012.
- ANNUNZIATA, E. *et al.* The role of organizational capabilities in attaining corporate sustainability practices and economic performance: Evidence from Italian wine industry. *In. Journal of Cleaner Production*, v. 171, p. 1300-1311, 2018.
- ARAÚJO, D. J. C. **Um estudo referente às constatações em relatórios emitidos pelas unidades de controle interno de municípios brasileiros a partir das perspectivas do COSO II.** 2015. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis).
- BANSAL, P. The corporate challenges of sustainable development. **Academy of Management Perspectives**, v. 16, n. 2, p. 122-131, 2002.
- BARATA, J. P. M. O Planejamento de Estratégias para Questões Complexas Envolvendo Sustentabilidade Corporativa. *In. Gestão e Gerenciamento*, v. 1, n. 6, 2019.
- BARBIERI, J. C. *et al.* Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. *In. Revista de Administração de Empresas*, v. 50, n. 2, p. 146-154, 2010.

BARBOSA, P. R. A. **Índice de sustentabilidade empresarial da bolsa de valores de São Paulo (ISEBOVESPA):** exame da adequação como referência para aperfeiçoamento da gestão sustentável das empresas e para formação de carteiras de investimento orientadas por princípios de sustentabilidade corporativa. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

BARDDAL, R.; ALBERTON, A.; CAMPOS, L. M. De S. As dimensões e métodos de mensuração da sustentabilidade e o turismo: uma discussão teórica. *In. Revista de gestão social e ambiental*, v. 4, n. 2, p. 138-155, 2010.

BASTOS, C. S. **Adoção dos objetivos de desenvolvimento sustentável por grandes empresas portuguesas:** enfoque da integração e as lógicas subjacentes. Dissertação de Mestrado em Estudos de Desenvolvimento, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2017.

BATISTA, A. B.; BRUNI, A. L.; CRUZ, N. Va. S. **Fatores determinantes do nível de divulgação ambiental nas maiores transnacionais brasileiras em 2014 segundo a Fundação Dom Cabral.** 2016.

BAUMGARTNER, R. J.; EBNER, D. Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, v. 18, n. 2, p. 76-89, 2010.

BEBBINGTON, J; GRAY, R. Accounts of sustainable development: The construction of meaning within environmental reporting. *Aberdeen Papers in Acct, Finance and Mgmt Working Paper* No. 00-18, 2000.

BELLEN, H. M. V. **Indicadores de sustentabilidade:** uma análise comparativa. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

BENITES, L. L. L.; POLO, E. F. A sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: governança corporativa e aplicação do Triple Bottom Line na Masisa. *In. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 6, p. 827-841, 2013.

BRAGA, J. P.; OLIVEIRA, J. R. S.; SALOTTI, B. M. Determinantes do nível de divulgação ambiental nas demonstrações contábeis de empresas brasileiras. *Revista de Contabilidade da UFBA*, v. 3, n. 3, p. 81-95, 2009.

BRUNI, A. L. **SPSS:** guia prático para pesquisadores. São Paulo: Atlas, 2012, 280.

CALLADO, A. L. Cunha; CALLADO, A. A. C.; ALMEIDA, M. A. Análise dos indicadores e ações de organizações agroindustriais segundo as perspectivas do balanced scorecard. *In. Revista Universo Contábil*, v. 3, n. 3, p. 38-53, 2007.

CALLADO, A. L. C.; CALLADO, A. A. C.; ALMEIDA, M. A. A utilização de indicadores de desempenho não-financeiros em organizações agroindustriais: um estudo exploratório. *In. Organizações Rurais & Agroindustriais*, v. 10, n. 1, p. 35-48, 2008.

CALLADO, A. A. C. *et al.*. Análise qualitativa modelos de BSC estruturados sob a ótica da sustentabilidade empresarial. *In. Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*. 2011.

CALLADO, A. L. C. *et al.* Rentabilidade e indicadores de desempenho: uma análise do setor hoteleiro segundo as perspectivas do balanced scorecard. *In. PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, v. 9, n. 1, p. 57-65, 2011.

CALLADO, A.A.C; JACK, L. Relations between usage patterns of performance indicators and the role of individual firms in fresh fruit agri-food supply chains. *In. Journal of Applied Accounting Research*. v. 18, n. 3, p. 375-398, 2017.

CAMPOS, L.; SELIG, P. SGADA. Sistema de Gestão e Avaliação do desempenho ambiental: a aplicação de um modelo de SGA que utiliza o Balanced Scorecard (BSC). *In. Revista Read*, v. 8, n. 6, p. 1-23, 2002.

CANTELE, S.; ZARDINI, A. Is sustainability a competitive advantage for small businesses? An empirical analysis of possible mediators in the sustainability–financial performance relationship. *In. Journal of Cleaner Production*, v. 182, p. 166-176, 2018.

CARNEIRO, J. et al. Mensuração do desempenho organizacional: questões conceituais e metodológicas. *In. Estudos em negócios IV*, p. 145-175, 2005.

CASAGRANDE, R. M.; LAVARDA, C. E. F. Convergências teóricas entre a governança corporativa e a sustentabilidade sob a perspectiva da legitimidade. *In. Revista de Gestão Social e Ambiental-RGSA, São Paulo*, v. 9, n. 2, p. 88-101, 2015.

CATTELAN, V. D.; SILUK, J. C. M.; JÚNIOR, A. L. N. DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: MODELAGEM A PARTIR DO TRIPLE BOTTOM LINENA CONSTRUÇÃO CIVIL. *In. Revista Reuna*, v. 19, n. 2, p. 5-22, 2014.

CHANG, D.; KUO, L. R. The effects of sustainable development on firms' financial performance—an empirical approach. *In. Sustainable Development*, v. 16, n. 6, p. 365-380, 2008.

CIRELLI, G. A.; KASSAI, J. R. Análise da percepção sobre sustentabilidade por parte de stakeholders de uma instituição financeira: um estudo de caso. *In. Anais do 10º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*. 2013.

CNI - Confederação Nacional da Indústria. **Estratégias Corporativas de Baixo Carbono: Gestão de Riscos e Oportunidades**. Brasília, 2011.

COELHO, A. L. de A. L.; COELHO, C.; GODOI, C. K. O discurso da sustentabilidade e sua inserção no contexto organizacional. *In. Revista Gestão & Conexões*, v. 2, n. 1, p. 147-186, 2013.

COMBS, J. G.; CROOK, T. R.; SHOOK, C. The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. *In. Research Methodology in Strategy and Management*, San Diego, CA: Elsevier. p. 259-286, 2005.

CONCEIÇÃO, S. H. da *et al.*. Fatores determinantes no disclosure em Responsabilidade Social Corporativa (RSC): um estudo qualitativo e quantitativo com empresas listadas na Bovespa. *In. Gestão & Produção*, v. 18, n. 3, p. 461-472, 2011.

COSTA, S. F. da.; BOENTE, D. R. Avaliação da eficiência econômico-financeira das empresas integrantes do índice de sustentabilidade empresarial por meio da análise envoltória de dados. *In. Revista Ambiente Contábil – Universidade Federal do Rio Grande do Norte- ISSN 2176-9036*, v. 3, n. 2, p. 75-99, 2011.

COUTINHO, C. M. C; DE MORAIS, J. L. B. Objetivos do milênio e democracia construtiva: os direitos fundamentais como elementos constitutivos do Estado Democrático de Direito. *In. Revista Opinião Jurídica (Fortaleza)*, v. 14, n. 18, p. 119-143, 2016.

DA SILVA MACEDO, M. A.; CORRAR, L. J. Análise do Desempenho Contábil-Financeiro de Seguradoras no Brasil no ano de 2007: um estudo apoiado em Análise Hierárquica (AHP). *In. Contabilidade Vista & Revista*, v. 21, n. 3, p. 135-165, 2010.

DA SILVA SOUSA, A., *et al.* Treinamento Organizacional: olhar do gestor da empresa O Boticário no município de Itaituba-PA/Organizational Training: looking at the manager of the company O Boticário in the municipality of Itaituba-PA. *In. Brazilian Journal of Development*, v. 6, n. 5, p. 31110-31124, 2020

DE AZEVEDO, A. L. V. Indicadores de sustentabilidade empresarial no Brasil: uma avaliação do Relatório do CEBDS. *In. Revibec: revista iberoamericana de economía ecológica*. v. 5, p. 75-93, 2006.

DE LIMA BARATA, M. M. O setor empresarial e a sustentabilidade no Brasil. *In. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. v. 1, n. 1, p. 70-86, 2007.

DE LIMA, A. T. F, *et al.* Análise do disclosure ambiental das empresas listadas no índice carbono eficiente (ico2): participantes potencialmente poluidores. *In. Revista de Contabilidade da UFBA*, 2020, 14.2: 33-50.

DE NEGRI, J. A.; ARAÚJO, B. C.; BACELETTE, R. **Desafios da nação**: artigos de apoio. IPEA. v. 2. 2018.

DEEGAN, C. The legitimising effect of social and environmental disclosures—a theoretical foundation. *In. Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 15, n. 3, p. 282-311, 2002.

DELAI, I; TAKAHASHI, S. Uma proposta de modelo de referência para mensuração da sustentabilidade corporativa. *In. Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 2, n. 1, p. 19-40, 2008.

DIAS FILHO, J. M. Políticas de evidenciação contábil: um estudo do poder preditivo e explicativo da teoria da legitimidade. *In. EnANPAD*, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

DINIZ, M. L. F.; CALLADO, A. L. C. Mensurando a sustentabilidade empresarial através do grid de sustentabilidade empresarial (GSE): um estudo em empresas do setor gráfico. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 6, n. 2, 2017.

ELKINGTON, J. Governance for sustainability. **Corporate Governance: An International Review**, v. 14, n. 6, p. 522-529, 2006.

ELKINGTON, J. Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *In*. **Environmental quality management**, v. 8, n. 1, p. 37-51, 1998.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

EPSTEIN, M. J.; BUHOVAC, A. R.; YUTHAS, K. Managing social, environmental and financial performance simultaneously. *In*. **Long range planning**, v. 48, n. 1, p. 35-45, 2015.

EUGENIO, T. P. Avanços na divulgação de informação social e ambiental pelas empresas e a teoria da legitimidade. *In*. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 1, p. 102-118, 2010.

FARIAS, K. T. R. **A Relação entre Divulgação Ambiental, Desempenho Ambiental e Desempenho Econômico nas Empresas Brasileiras de Capital Aberto: Uma Pesquisa Utilizando Equações Simultâneas**. 2008. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2008.

FARIAS, L. Das G. Q. *et al.* Estratégias de legitimidade como resposta ao problema das mudanças climáticas: o caso BRASKEM. *In*. **Revista Reuna**, v. 19, n. 2, p. 135-152, 2014.

FAUZI, H.; SVENSSON, G.; RAHMAN, A. A. “Triple Bottom Line” as “Sustainable Corporate Performance”: A Proposition for the Future. *In*. **Sustainability**, v. 2, p. 1345-1360, 2010.

FERNANDES, S. M. Fatores que influenciam o disclosure ambiental: um estudo nas empresas brasileiras no período de 2006 a 2010. *In*. **Revista Ambiente Contábil - Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036**, v. 5, n. 2, p. 250-267, 2013.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2ª Edição. Porto Alegre: Artmed, 2009. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4320753/mod\\_resource/content/1/2011\\_Field%20%28completo%29Descobrimo%20a%20estati%CC%81stica%20com%20SPSS.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4320753/mod_resource/content/1/2011_Field%20%28completo%29Descobrimo%20a%20estati%CC%81stica%20com%20SPSS.pdf)>. Acesso em 20 jul. 2020.

FISCHMANN, A. A.; ZILBER, M. A. Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle. *In*. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 1, n. 1, 2000.

FROEHLICH, C. Sustentabilidade: dimensões e métodos de mensuração de resultados. *In*. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 3, n. 2, p. 151-168, 2014.

GARCIA, S.; FERNANDES, F. A. Um Modelo de Análise Multicriterial para a Sustentabilidade Corporativa. *In. III Congresso Nacional de Administração e Ciências Contábeis–AdCont 2012*. 2012.

GIBAUT, E. A.; DIAS FILHO, J. M. As respostas das empresas brasileiras às mudanças climáticas: uma análise à luz da teoria da legitimidade. *In. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, n. 9, p. 68-81, 2016.

GONÇALVES, D. B. Desenvolvimento sustentável: o desafio da presente geração. *In. Revista espaço acadêmico*, v. 51, 2005.

GOYAL, P.; RAHMAN, Z.; KAZMI, A. A. Corporate sustainability performance and firm performance research. *In. Management Decision*, 2013.

GRAY, R.; KOUHY, R.; LAVERS, S. Corporate social and environmental reporting. *In. Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 1995.

HÁK, T.; JANOUŠKOVÁ, S.; MOLDAN, B. Sustainable Development Goals: A need for relevant indicators. *In. Ecological Indicators*, v. 60, p. 565-573, 2016.

HEPPER, E. L.; HANSEN, P. B.; SANTOS, J. L. S. Iniciativas sustentáveis e desempenho organizacional: uma análise das publicações na Base Web of Science. *In. Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, v. 5, n. 2, p. 98-114, 2016.

HUBBARD, G. Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *In. Business strategy and the environment*, v. 18, n. 3, p. 177-191, 2009.

IMPERADOR, A. M.; SILVA, M. V. H. Sustentabilidade empresarial: considerações sobre diferentes sistemas de mensuração do desenvolvimento sustentável. *In. HOLOS*, v. 3, p. 429-445, 2018.

JAN, A. *et al.* The nexus of sustainability practices and financial performance: From the perspective of Islamic banking. *In. Journal of Cleaner Production*, v. 228, p. 703-717, 2019.

JAPPUR, R. F. **A sustentabilidade corporativa frente às diversas formações de cadeias produtivas segundo a percepção de especialistas**. 161 f. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A execução premium**: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. *In. Harvard Business Review*, Boston, p. 71-79. 1992.

KNEIPP, J. M. **Gestão para a sustentabilidade e desempenho em empresas do setor mineral**. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria–UFSM, Santa Maria. 2012.

KOTANE, I.; KUZMINA-MERLINO, I. Non-financial indicators for evaluation of business activity. *In. European integration studies*, n. 5, p. 213-219, 2011.

KULAK, C.; CASTRO, M.; MAÇANEIRO, M. DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTES DE CARGA. *In. Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, 2016.

KULAK, C. M; STEFANO, S. R; KUHL, M. R. Institucionalização de práticas de sustentabilidade. *In. Revista Reuna*, v. 24, n. 2, p. 67-88, 2019.

LAVIERI, C. A.; CUNHA, J. A. C. A Utilização da Avaliação de Desempenho Organizacional em Franquias. São Paulo. *In. Anais do XXXIII EnANPAD*. São Paulo: ANPAD, 2009.

M&FBOVESPA. **Novo Valor: Sustentabilidade nas empresas como começar, quem envolver e o que priorizar**. São Paulo, 2010.

MACHADO, C. C. *et al.* **A agenda 21 como um dos dispositivos da educação ambiental**. 2007.

MACHADO, D. P.; OTT, E. Estratégias de legitimacao social empregadas na evidenciacao ambiental: Um estudo a luz da Teoria da legitimidade. *In. Revista Universo Contábil*, v. 11, n. 1, p. 136-156, 2015.

MACHADO, M. R.; MACHADO, M. A. V.; HOLANDA, F. M. de A. Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do Balanced Scorecard. *In. Turismo-Visão e Ação*, v. 9, n. 3, p. 393-406, 2007.

MACHADO, M. R.; MACHADO, M. A. V; CORRAR, L. J. Desempenho do índice de sustentabilidade empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo. *In. Revista Universo Contábil*, v. 5, n. 2, p. 24-38, 2009.

MAIA, A. G; PIRES, P. dos S. Uma compreensão da sustentabilidade por meio dos níveis de complexidade das decisões organizacionais. *In. RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 12, n. 3, p. 177-206, 2011.

MARCOVITCH, J. *et al.* **A redução de emissões de gases de efeito estufa e a legislação brasileira**. São Paulo: FEA/USP, v. 2011, 2010.

MARQUEZAN, L. H. F.; DIEHL, C. A.; ALBERTON, J. R. Indicadores não financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdo em relatórios anuais digitais. *In. Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 16, n. 2, 2013.

MATTAROZZI, V.; TRUNKL, C. **Sustentabilidade no setor financeiro**. São Paulo: Senac, 2008.

MAZZUOLI, V. de O. A proteção internacional dos direitos humanos e o direito internacional do meio ambiente. *In. Revista de Direito Ambiental*, São Paulo, v. 9, n. 34, p. 97-123, abr./jun. 2004.

MIOLA, A.; SCHILTZ, F. Measuring sustainable development goals performance: How to monitor policy action in the 2030 Agenda implementation? *In. Ecological economics*, v. 164, p. 106373, 2019.

MOREIRA, A. S. P.; CAMARGO, B. V.; *et al.* **Perspectivas teóricometodológicas em representações sociais**. Editora Universitária – UFPB. João Pessoa, Paraíba, Brasil, 2005.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Objetivos do Desenvolvimento Sustentável**. 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acesso em: 15 mar. 2020.

NAKAI, P. H, *et al.* Curva ABC e Score RFVC aplicados à gestão da carteira de clientes. *In. Revista de Casos e Consultoria*, v. 11, n. 1, 2020.

NASCIMENTO, E. P. do. Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. *In. Estudos avançados*, v. 26, n. 74, p. 51-64, 2012.

NASCIMENTO, S. do. *et al.* Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. *In. Revista de Administração (São Paulo)*, v. 46, n. 4, p. 373-391, 2011.

NEELY, A. *et al.* Designing performance measures: a structured approach. *In. International journal of operations & Production management*, 1997.

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. Why sustainability is now the key driver of innovation. *In. Harvard business review*, v. 87, n. 9, p. 56-64, 2009.

NOBRE, F. S.; RIBEIRO, R. E. M. Cognição e sustentabilidade: estudo de casos múltiplos no índice de sustentabilidade empresarial da BM&FBovespa. *In. Rev. adm. contemp*, p. 499-517, 2013.

NOSSA, V.; DOS SANTOS, V. R. R.; NOSSA, S. N. O que se tem pesquisado sobre Sustentabilidade Empresarial e sua Evidenciação? *In. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, v. 11, p. 87-105, 2017.

O'DONOVAN, G. Environmental disclosures in the annual report. *In. Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2002.

OLIVEIRA, J. F. da R. *et al.* Indicadores De Desempenho E Valor De Mercado: Uma Análise Nas Empresas Listadas na Bmfbovespa. *In. Revista Ambiente Contábil - Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036*, v. 9, n. 2, p. 240-258, 2017.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. *In. Academy of management review*, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. [s.l.]: ONU, 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/jcFMVC>>. Acesso em: 04 abr. 2020.

ORMAN, W.; MACDONALD, C. Getting to the bottom of “Triple Bottom Line”. *In. Business Ethics Quarterly*. 2004.

PACE, E. S. U.; BASSO, L. F. C.; SILVA, M. A. da. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. *In. Revista de administração contemporânea*, v. 7, n. 1, p. 37-65, 2003.

PATTEN, D. M. Intra-industry environmental disclosures in response to the Alaskan oil spill: a note on legitimacy theory. *In. Accounting, organizations and Society*, v. 17, n. 5, p. 471-475, 1992.

PEDERSEN, C. S. The UN Sustainable Development Goals (SDGs) are a great gift to business! *In. Procedia CIRP*, v. 69, p. 21-24, 2018.

PENEDO, J.; PIMENTEL, L.; MAGRO, N.; TABUCHO, P. Contabilidade ambiental: divulgação de informação. *In. CONGRESSO DE CONTABILIDADE*, 10., Estoril, 2004. *Anais*. Portugal, 2004.

PFITSCHER, E. D. *et al.* **Gestão e sustentabilidade através da contabilidade e controladoria ambiental**: estudo de caso na cadeia produtiva de arroz ecológico. 2004.

PIMENTA, H. C. D. **Sustentabilidade empresarial**: práticas em cadeias produtivas. 2010.

POPE, J.; ANNANDALE, D.; MORRISON-SAUNDERS, A. Conceptualising sustainability assessment. *In. Environmental impact assessment review*, v. 24, n. 6, p. 595-616, 2004.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *In. Harvard business review*, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

RABELO, L. S.; LIMA, P. V. P. S. Indicadores de sustentabilidade: a possibilidade da mensuração do desenvolvimento sustentável. *In. REDE–Revista Eletrônica do Prodema*, Fortaleza, 1 (1): 55-76. ISSN: 1982-5528. 2007.

REZENDE, I. A. C.; NUNES, J. G.; PORTELA, S. S. Um estudo sobre o desempenho financeiro do Índice BOVESPA de Sustentabilidade Empresarial. *In. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, v. 2, n. 1, p. 71-93, 2008.

RIO+20. **Conferência das nações unidas sobre o desenvolvimento sustentável**. Disponível em: <[http://www.rio20.gov.br/sobre\\_a\\_rio\\_mais\\_20.html](http://www.rio20.gov.br/sobre_a_rio_mais_20.html)> Acesso em: 04 abr. 2020.

ROBERT, K. W.; PARRIS, T. M.; LEISEROWITZ, A. A. What is sustainable development? Goals, indicators, values, and practice. *In. Environment: science and policy for sustainable development*. v. 47, n. 3, p. 8-21, 2005.

ROCHA, I.; BEUREN, I. M.; HEIN, N. Rentabilidade de empresas que utilizam o Balanced Scorecard (BSC) versus empresas que utilizam somente indicadores de desempenho financeiros. *In. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 5, n. 2, p. 88-119, 2012.

RODRIGUES, K. F.; RIPPEL, R. Desenvolvimento sustentável e técnicas de mensuração. *In. Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, v. 4, n. 3, p. 73-88, 2015.

ROMANO, A. L. *et al.* Avaliação da sustentabilidade corporativa e da cultura organizacional – survey no setor brasileiro de cosméticos. *In. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 9, n. 1, p. 142-158, 2015.

ROMÃO, B.J.P; CALLADO, A.A.C. Relação entre o disclosure de indicadores de desempenho não financeiros e o valor de mercado das empresas brasileiras de capital aberto. *In. Anais do 3º UFSC International Accounting Congress*. 2020.

ROVER, S.; BORBA, J. A. Como as empresas classificadas no índice de sustentabilidade empresarial (ISE) evidenciam os custos e investimentos ambientais?. *In. Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*. 2007.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. A. **Empresa Sustentável**: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **The triple botom line**: how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success – and how you can too. San Francisco: Wiley & Sons, 2006.

SIANIPAR, C. P. M. *et al.* Community empowerment through appropriate technology: Sustaining the sustainable development. *Procedia Environmental Sciences*, v. 17, p. 1007-1016, 2013.

SIQUEIRA, D. D; CALLADO, A. A. C. Relações entre Compliance da Missão Institucional e a Utilização de Indicadores de Desempenho não Financeiros em Empresas Listadas na B3. *In. Anais do 3º UFSC International Accounting Congress*. 2020.

SILVA, M. E. *et al.* O desempenho empresarial como reflexo de uma mudança organizacional: a análise de um grupo de empreendimentos no estado da Paraíba. *In. REUNA*, v. 15, n. 1, p. 33-45, 2010.

SILVEIRA, M. A. Gestão estratégica para a sustentabilidade organizacional: capital humano e os processos de inovação e aprendizagem. *In. Gestão da sustentabilidade organizacional: inovação, aprendizagem e capital humano*. p. 21-46, 2012.

SILVEIRA, C. S. Gestão de clientes: um framework para integrar as perspectivas do portfólio de clientes e do cliente individual. 2016. **Tese de doutorado**, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2016.

SOYTAS, M. A.; DENIZEL, Meltem; U.; Damla D. Addressing endogeneity in the causal relationship between sustainability and financial performance. *In. International Journal of Production Economics*, v. 210, p. 56-71, 2019.

STEAD, J. G.; STEAD, W. E. Sustainable strategic management: an evolutionary perspective. *In. International Journal of Sustainable Strategic Management*, v. 1, n. 1, p. 62-81, 2008.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *In. Academy of management review*, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: Estratégias de negócios focadas na realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2004.

THOMPSON, L. J. The global moral compass for business leaders. *In. Journal of Business Ethics*, v. 93, n. 1, p. 15-32, 2010.

TISOTT, S. T. *et al.* Desempenho e análise da utilização do Balanced Scorecard na companhia de transmissão de energia elétrica paulista – CTEEP, *In. REUNA*, v. 16, n. 2, p. 35-52, 2011.

VAN BELLEN, H.M. Desenvolvimento sustentável: uma descrição das principais ferramentas de avaliação. *In. Ambiente & Sociedade*, v. 7, n. 1, p. 67-87, 2004.

VARGAS, P. R. O insustentável discurso da sustentabilidade. *In. BECKER, D. F. Desenvolvimento sustentável: necessidade e/ou possibilidade?* 4. ed. Santa Cruz do Sul: UDUNISC, 2002. p. 211-241.

VARGAS, S. B. de. *et al.* Indicadores não-financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdo em relatórios de administração de empresas de telecomunicações. *In. Sociedade, Contabilidade e Gestão*, v. 11, n. 1, 2016.

VELLANI, C. L.; DE SOUZA, R. Maisa. Sustentabilidade e contabilidade. *In. Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 6, n. 11, p. 187-206, 2009.

VINHA, V. da. As empresas e o desenvolvimento sustentável: da eco-eficiência à responsabilidade social corporativa. *In. Economia do meio ambiente.* Rio de Janeiro: Elsevier, p. 173-196, 2003.

WACKERNAGEL, M.; REES, W. Our ecological footprint: reducing human impact on the earth. *In. New society publishers*, 1998.

WCED. **Our common future.** Oslo: WCED, 1987. Disponível em: <<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>> . Acesso em: 21 mar. 2020.

WEMPE, J.; KAPTEIN, MI. **The balanced company: a theory of corporate integrity.** Eburon, 2001.

ZAMCOPÉ, F. C.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Construção de um modelo para avaliação da sustentabilidade corporativa: um estudo de caso na indústria têxtil. *In. Gestão & Produção*, v. 19, n. 2, p. 303-321, 2012.

## ANEXOS

Anexo I – Dicionário utilizado no “buscador” de palavras desenvolvido em linguagem *python*

ODS	Palavras-chave	Termos-chave
1	POBRE; POBRES; POBREZA; ERRADICAR; ERRADICAÇÃO.	ERRADICAR A POBREZA; ERRADICAÇÃO DA POBREZA; DIMINUIR A POBREZA; DIMINUIR À POBREZA; DIMINUIÇÃO DA POBREZA; REDUÇÃO DA POBREZA.
2	FOME; ALIMENTO; ALIMENTOS; ALIMENTAR; CARENTES; CARENTE; AGRICULTURA; AGRICULTORES.	PEQUENO PRODUTOR; PEQUENOS PRODUTORES; AGRICULTURA FAMILIAR; AGRICULTURA SUSTENTÁVEL; DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTO; DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS; PESSOAS CARENTES; PESSOA CARENTE.
3	SAÚDE; EPIDEMIA; PANDEMIA; DROGAS.	PLANO DE SAÚDE; PLANOS DE SAÚDE; COMBATE ÀS DROGAS; COMBATE AS DROGAS; BEM ESTAR; BEM-ESTAR.
4	EDUCAÇÃO; ESCOLA; ESCOLAR; JOVEM; JOVENS; ADULTO; ADULTOS; PROFISSIONALIZANTE; PROFISSIONALIZANTES.	CURSO TÉCNICO; CURSOS TÉCNICOS; ESCOLA PROFICIONALIZANTE; ESCOLAS PROFISSIONALIZANTES; ESCOLA PARA ADULTO; ESCOLAS PARA ADULTO; ESCOLAS PARA ADULTOS.
5	IGUALDADE; GÊNERO; GÊNEROS; SEXO; MASCULINO; FEMININO; DISCRIMINAÇÃO; PRECONCEITO; HOMEM; HOMENS; MULHER; MULHERES	IGUALDADE DE GÊNERO; IGUALDADE DE SEXO; DISCRIMINAÇÃO DE GÊNERO.
6	ÁGUA; SANEAMENTO; POTÁVEL; REUSO; REAPROVEITAMENTO; REAPROVEITAR; REAPROVEITADA.	GESTÃO DA ÁGUA; USO DE ÁGUA; USO DA ÁGUA.
7	ENERGIA; ENERGÉTICA; ENERGÉTICO; RENOVÁVEL; RENOVÁVEIS.	ENERGIA ACESSÍVEL; ENERGIA LIMPA; ENERGIA RENOVÁVEL; FONTES DE ENERGIA; FONTE DE ENERGIA; ENERGIAS RENOVÁVEIS; ENERGIAS LIMPAS.
8	MODERNIZAÇÃO; MODERNO; EFICIÊNCIA; INOVADOR; INOVAÇÃO; INOVADORA; INOVADORES; JOVENS; JOVEM.	CRESCIMENTO ECONÔMICO SUSTENTADO; TRABALHO DESCENTE; MODERNIZAÇÃO DA TECNOLOGIA; USO EFICIENTE; MERCADO DE TRABALHO; USO DE RECURSO; USO DE RECURSOS; RECURSO EFICIENTE; RECURSOS EFICIENTES.
9	INFRAESTRUTURA; INDUSTRIALIZAÇÃO; COMUNIDADE; COMUNIDADES.	INFRAESTRUTURA LOCAL; NOVA TECNOLOGIA; NOVAS TECNOLOGIAS; INDUSTRIALIZAÇÃO INCLUSIVA; INDÚSTRIA SUSTENTÁVEL, COMUNIDADE LOCAL; INVESTIMENTO LOCAL; INVESTIMENTO EM COMUNIDADE.
10	DESIGUALDADES.	REDUÇÃO DA DESIGUALDADE; REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES; REDUÇÕES DAS DESIGUALDADES; REDUÇÕES DA DESIGUALDADE;

		DESIGUALDADE SOCIAL; DESIGUALDADES SOCIAIS; DIFERENÇA SOCIAL; DIFERENÇAS SOCIAIS; PROJETOS SOCIAIS; PROJETO SOCIAL; DIMINUIR DESIGUALDADE; DIMINUIR ÀS DESIGUALDADES; DIMINUIR A DESIGUALDADE; DIMINUIR À DESIGUALDADE; DIMINUIR AS DESIGUALDADES; DIMINUIÇÃO DA DESIGUALDADE; DIMINUIÇÃO DAS DESIGUALDADES; DIMINUIÇÕES DA DESIGUALDADE; DIMINUIÇÕES DAS DESIGUALDADES; DESIGUALDADE SOCIAL; DESIGUALDADES SOCIAIS; DIFERENÇA SOCIAL; DIFERENÇAS SOCIAIS.
11	COMUNIDADE; COMUNIDADES; INVESTIMENTO; INVESTIMENTOS; AUXÍLIO; AUXÍLIOS.	MELHORIAS ÀS COMUNIDADES; MELHORIA À COMUNIDADE; COMUNIDADE SUSTENTÁVEL; COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS.
12	CONSUMO; PRODUÇÃO; RESÍDUO; RESÍDUOS; RECICLAGEM; RECICLADO; RECICLAR.	CONSUMO SUSTENTÁVEL; CONSUMO RESPONSÁVEL; PRODUÇÃO SUSTENTÁVEL; PRODUÇÕES SUSTENTÁVEIS; PRODUÇÃO RESPONSÁVEL; PRODUÇÕES RESPONSÁVEIS; GESTÃO SUSTENTÁVEL; GESTÃO AMBIENTAL; RECURSOS NATURAIS; RECURSO NATURAL; TRATAMENTO DE RESÍDUOS; MINIMIZAR IMPACTO; MINIMIZAR IMPACTOS; MINIMIZAR OS IMPACTOS; MEIO AMBIENTE; MEIO-AMBIENTE.
13	GEE; CLIMA; CIMÁTICA; EMISSÃO; EMISSÕES; CARBONO; CARBON.	MUDANÇA GLOBAL; MUDANÇA CLIMÁTICA; MUDANÇAS CLIMÁTICAS; GASES DO EFEITO.
14	MAR; MARES; OCEANO; OCEANOS.	VIDA MARINHA; POLUIÇÃO MARINHA; POLUIÇÃO AQUÁTICA; RECURSOS MARINHOS; RECURSO MARINHO; VIDA NA ÁGUA.
15	ECOSSISTEMA; ECOSISTEMAS; PRESERVAÇÃO; CONSERVAÇÃO; BIODIVERSIDADE.	VIDA TERRESTRE; PRESERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE; CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE; MEIO-AMBIENTE; MEIO AMBIENTE.

## Anexo II – Menções aos ODS por Empresa e nível de PRODS médio

Empresa	Setor	Relatórios disponíveis	Mencionam ODS	PRODS médio
Cosan S.A.	Petróleo, Gás e Biocombustíveis	2016/ 2017/ 2018	2018	29,53%
Domo S.A.	Petróleo, Gás e Biocombustíveis	2016/ 2017	2016/ 2017	17,15%
Enauta S.A.	Petróleo, Gás e Biocombustíveis	2016/ 2017/ 2018	2017/2018	65,71%
Petrobrás S.A.	Petróleo, Gás e Biocombustíveis	2016/ 2017/ 2018	2016/ 2017/ 2018	79,05%
Ultrapar S.A.	Petróleo, Gás e Biocombustíveis	2016/ 2017/ 2018		47,62%
Braskem S.A.	Materiais Básicos	2016/ 2017/ 2018	2016/ 2017/ 2018	80,01%
Duratex S.A.	Materiais Básicos	2016/ 2017/ 2018	2016/ 2017/ 2018	67,62%
Fertilizantes Heringer S.A.	Materiais Básicos	2016	2016	57,14%

Gerdau S.A.	Materiais Básicos	2016/ 2017/ 2018	2018	56,19%
Iraini S.A.	Materiais Básicos	2016/ 2017/ 2018	2017/ 2018	62,86%
Klabin S.A.	Materiais Básicos	2016/ 2017	2016/ 2017	51,43%
Cia Melhoramentos de SP	Materiais Básicos	2016/ 2017		54,29%
Paranapanema S.A.	Materiais Básicos	2016/ 2017/ 2018	2017/ 2018	49,52%
Suzano S.A.	Materiais Básicos	2016/ 2017/ 2018/ 2019	2016/ 2017/ 2018/ 2019	67,85%
Vale S.A.	Materiais Básicos	2016/ 2017/ 2018/ 2019	2016/ 2017/ 2018/ 2019	80,72%
Usiminas S.A.	Materiais Básicos	2017/ 2018		47,14%
Aço Altona S.A.	Bens Industriais	2016/ 2017/ 2018		47,62%
Autoban S.A.	Bens Industriais	2016/ 2017/ 2018/ 2019	2016/ 2017/ 2018/ 2019	53,57%
CSU S.A.	Bens Industriais	2016/ 2017/ 2018/ 2019		37,85%
Ecorodovias S.A.	Bens Industriais	2016/ 2017/ 2018	2016/ 2017/ 2018	70,47%
Embraer S.A.	Bens Industriais	2016/ 2017/ 2018	2016/ 2017/ 2018	54,28%
Flex S.A.	Bens Industriais	2017		20,00%
Gol S.A.	Bens Industriais	2016/ 2017/ 2018	2017/ 2018	55,24%
Invepar S.A.	Bens Industriais	2017/ 2018	2017/ 2018	44,28%
JSL S.A.	Bens Industriais	2016/ 2017/ 2018/ 2019	2018/ 2019	58,57%
Metalfrio S.A.	Bens Industriais	2017		40,00%
Randon S.A.	Bens Industriais	2018		48,57%
Rumo S.A.	Bens Industriais	2016/ 2017/ 2018	2017/ 2018	60,00%
Santos BRP S.A.	Bens Industriais	2016/ 2017/ 2018/ 2019	2016/ 2017/ 2018/ 2019	60,71%
WEG S.A.	Bens Industriais	2016/ 2017/ 2018/ 2019	2017/ 2018/ 2019	63,57%
Wilson Sons S.A.	Bens Industriais	2016/ 2017/ 2018/ 2019	2016/ 2019	57,15%
Triunfo S.A.	Bens Industriais	2016/ 2017/ 2018	2016/ 2017/ 2018	61,90%
Ambev S.A.	Consumo não cíclico	2016/ 2017/ 2018/ 2019	2016/ 2017/ 2018/ 2019	77,86%
Biosev S.A.	Consumo não cíclico	2016/ 2017/ 2018/ 2019	2018/ 2019	51,43%
Brasilagro S.A.	Consumo não cíclico	2016/ 2017/ 2018		34,28%
BRF S.A.	Consumo não cíclico	2016/ 2017/ 2018/ 2019	2016/ 2017/ 2018/ 2019	70,00%
JBS S.A.	Consumo não cíclico	2016/ 2017/ 2018/ 2019	2018/ 2019	78,57%
Marfrig S.A.	Consumo não cíclico	2016/ 2017/ 2018/ 2019	2018/ 2019	60,71%
Mdias Branco S.A.	Consumo não cíclico	2016/ 2017/ 2018/ 2019	2016/ 2017/ 2018/ 2019	71,43%
Natura S.A.	Consumo não cíclico	2016/ 2017/ 2018/ 2019	2016/ 2017/ 2018	67,14%
Pão de Açúcar S.A.	Consumo não cíclico	2016/ 2017/ 2018/ 2019	2016/ 2017/ 2019	70,71%
Raízen S.A.	Consumo não cíclico	2017/ 2018/ 2019	2018/ 2019	67,14%
São Martinho S.A.	Consumo não cíclico	2016/ 2017/ 2018/ 2019	2018/ 2019	66,86%
SLC S.A.	Consumo não cíclico	2016/ 2017/ 2018/ 2019	2018/ 2019	54,29%
Anima S.A.	Consumo cíclico	2018		51,43%

Arezzo S.A.	Consumo cíclico	2018	2018	28,60%
B2W S.A.	Consumo cíclico	2016/ 2017/ 2018	2017/ 2018	53,33%
Cedro S.A.	Consumo cíclico	2016		42,86%
Cogna S.A.	Consumo cíclico	2016/ 2017/ 2018/ 2019	2017/ 2018/ 2019	46,43%
Even S.A.	Consumo cíclico	2016		54,29%
Grazziotin S.A.	Consumo cíclico	2016/ 2017/ 2018		27,62%
Localiza S.A.	Consumo cíclico	2017/ 2018/ 2019	2017/ 2018/ 2019	61,91%
Magazine Luiza S.A.	Consumo cíclico	2016/ 2017		47,14%
Movida S.A.	Consumo cíclico	2018/ 2019	2018/ 2019	42,86%
MRV S.A.	Consumo cíclico	2016/ 2017	2016/2017	71,42%
Mundial S.A.	Consumo cíclico	2017/ 2018		35,71%
Renner S.A.	Consumo cíclico	2016/ 2017/ 2018/ 2019	2016/ 2017/ 2018/ 2019	60,71%
Ser Educa S.A.	Consumo cíclico	2018	2018	28,57%
Whirlpool S.A.	Consumo cíclico	2016/ 2017/ 2018/ 2019	2016/ 2017/ 2018/ 2019	56,43%
Tecnisa S.A.	Consumo cíclico	2016		40,00%
Vivara S.A.	Consumo cíclico	2019	2019	45,71%
YDUQS S.A.	Consumo cíclico	2016/ 2017/ 2018	2016/ 2017/ 2018	42,86%
Fleury S.A.	Saúde	2016/ 2017/ 2018	2016/ 2017/ 2018	67,62%
Hypera S.A.	Saúde	2016/ 2017	2017	42,86%
Odontoprev S.A.	Saúde	2019	2019	51,43%
Intermédica S.A.	Saúde	2019	2019	62,86%
Ourofino S.A.	Saúde	2016/ 2017/ 2018	2016/ 2017/ 2018	61,90%
Positivo tec S.A.	Tecnologia da Informação	2016/ 2017/ 2018	2018	36,19%
TOTVS S.A.	Tecnologia da Informação	2016/ 2017/ 2018	2018	44,76%
Algar Telecomunicações S.A.	Comunicação	2016/ 2017/ 2018/ 2019	2017/ 2018/ 2019	56,43%
OI S.A.	Comunicação	2016/ 2017/ 2018	2016/ 2017/ 2018	59,05%
Telefônica S.A.	Comunicação	2016/ 2017/ 2018/ 2019	2016/ 2017/ 2018/ 2019	52,86%
Tim S.A.	Comunicação	2016/ 2017/ 2018/ 2019	2016/ 2017/ 2018/ 2019	69,28%
Telebras S.A.	Comunicação	2018	2018	31,43%
AES Tiête S.A.	Utilidade Pública	2016/ 2017/ 2018/ 2019	2017/ 2018/ 2019	55,00%
Neo Energia S.A.	Utilidade Pública	2016/ 2017/ 2018/ 2019	2016/ 2017/ 2018/ 2019	72,15%
Enel S.A.	Utilidade Pública	2016/ 2017/ 2018	2016/ 2017/ 2018	75,24%
Casan S.A.	Utilidade Pública	2016/ 2017/ 2018		28,57%
CEEE-D S.A.	Utilidade Pública	2019	2019	25,71%
CEEE-GT S.A.	Utilidade Pública	2019	2019	48,51%
Celesc S.A.	Utilidade Pública	2018	2018	62,83%
Cemig S.A.	Utilidade Pública	2016/ 2017/ 2018	2016/ 2017/ 2018	74,29%

Cesp S.A.	Utilidade Pública	2017/ 2019		65,71%
Comgás S.A.	Utilidade Pública	2017/ 2018	2018	42,86%
Copasa S.A.	Utilidade Pública	2016/ 2017/ 2018	2017/ 2018	66,67%
Copel S.A.	Utilidade Pública	2016/ 2017/ 2018/ 2019	2016/ 2017/ 2018/ 2019	78,57%
CPLF S.A.	Utilidade Pública	2016/ 2017/ 2018/ 2019	2017/ 2018/ 2019	67,14%
Elektro S.A.	Utilidade Pública	2016	2016	57,14%
Eletrobrás S.A.	Utilidade Pública	2016	2016	62,86%
Emae S.A.	Utilidade Pública	2017/ 2018/ 2019		44,76%
Energias BR S.A.	Utilidade Pública	2016/ 2017/ 2018/ 2019	2016/ 2017/ 2018/ 2019	70,00%
Energisa S.A.	Utilidade Pública	2016/ 2017/ 2018/ 2019		68,57%
Engie S.A.	Utilidade Pública	2016/ 2017/ 2018/ 2019	2016/ 2017/ 2018/ 2019	79,28%
Equatorial S.A.	Utilidade Pública	2016/ 2017/ 2018		53,38%
Iguá S.A.	Utilidade Pública	2018		62,86%
Light S.A.	Utilidade Pública	2016/ 2017/ 2018/ 2019	2016/ 2017/ 2018/ 2019	70,00%
Omega S.A.	Utilidade Pública	2018	2018	48,57%
Sabesp S.A.	Utilidade Pública	2016/ 2017/ 2018/ 2019	2016/ 2017/ 2018/ 2019	77,86%
Sanepar S.A.	Utilidade Pública	2016/ 2017/ 2018/ 2019	2016/ 2017/ 2018/ 2019	70,00%
Taes S.A.	Utilidade Pública	2016/ 2017/ 2018/ 2019	2018/ 2019	31,43%

### Anexo III – Nível de utilização de Aspectos do Desempenho Organizacional por Empresa (2016)

Empresa	Setor	Processos	Prod_Serv	Clientes	Pessoas	Soc_amb	Imagem	AFDO	AGDO
Cosan S.A.	Petróleo, Gás e Biocombustíveis	71,43%	42,86%	85,71%	75,00%	37,50%	28,57%	62,50%	57,69%
Domo S.A.	Petróleo, Gás e Biocombustíveis	14,29%	0,00%	0,00%	50,00%	12,50%	14,29%	62,50%	23,08%
Enauta S.A.	Petróleo, Gás e Biocombustíveis	42,86%	28,57%	14,29%	75,00%	75,00%	42,86%	87,50%	53,85%
Petrobrás S.A.	Petróleo, Gás e Biocombustíveis	85,71%	42,86%	85,71%	62,50%	87,50%	28,57%	100,00%	71,15%
Ultrapar S.A.	Petróleo, Gás e Biocombustíveis	85,71%	42,86%	42,86%	75,00%	75,00%	42,86%	87,50%	65,38%
Braskem S.A.	Materiais Básicos	71,43%	71,43%	85,71%	37,50%	100,00%	71,43%	75,00%	73,08%
Duratex S.A.	Materiais Básicos	85,71%	57,14%	57,14%	87,50%	75,00%	57,14%	100,00%	75,00%
Fertilizantes Heringer S.A.	Materiais Básicos	71,43%	28,57%	57,14%	75,00%	50,00%	0,00%	75,00%	51,92%
Gerdau S.A.	Materiais Básicos	71,43%	57,14%	42,86%	37,50%	62,50%	14,29%	100,00%	55,77%
Iraini S.A.	Materiais Básicos	57,14%	57,14%	42,86%	87,50%	75,00%	57,14%	87,50%	67,31%
Klabim S.A.	Materiais Básicos	28,57%	28,57%	0,00%	12,50%	62,50%	42,86%	62,50%	34,62%
Cia Melhoramentos de SP	Materiais Básicos	71,43%	28,57%	14,29%	50,00%	75,00%	42,86%	75,00%	51,92%
Paranapanema S.A.	Materiais Básicos	71,43%	42,86%	42,86%	100,00%	62,50%	42,86%	87,50%	65,38%
Suzano S.A.	Materiais Básicos	57,14%	42,86%	71,43%	87,50%	87,50%	28,57%	100,00%	69,23%

Vale S.A.	Materiais Básicos	71,43%	14,29%	28,57%	87,50%	87,50%	42,86%	75,00%	59,62%
Aço Altona S.A.	Bens Industriais	42,86%	28,57%	28,57%	62,50%	75,00%	28,57%	75,00%	50,00%
Autoban S.A.	Bens Industriais	71,43%	71,43%	85,71%	62,50%	87,50%	42,86%	87,50%	73,08%
CSU S.A.	Bens Industriais	42,86%	14,29%	57,14%	75,00%	12,50%	42,86%	100,00%	50,00%
Ecorodovias S.A.	Bens Industriais	57,14%	57,14%	57,14%	50,00%	75,00%	57,14%	87,50%	63,46%
Embraer S.A.	Bens Industriais	71,43%	28,57%	42,86%	100,00%	87,50%	85,71%	87,50%	73,08%
Gol S.A.	Bens Industriais	57,14%	14,29%	85,71%	62,50%	87,50%	57,14%	87,50%	65,38%
JSL S.A.	Bens Industriais	71,43%	14,29%	57,14%	75,00%	87,50%	57,14%	87,50%	65,38%
Rumo S.A.	Bens Industriais	57,14%	28,57%	28,57%	87,50%	75,00%	14,29%	100,00%	57,69%
Santos BRP S.A.	Bens Industriais	85,71%	42,86%	57,14%	37,50%	62,50%	14,29%	100,00%	57,69%
WEG S.A.	Bens Industriais	71,43%	57,14%	14,29%	100,00%	87,50%	57,14%	100,00%	71,15%
Wilson Sons S.A.	Bens Industriais	42,86%	28,57%	28,57%	62,50%	25,00%	57,14%	87,50%	48,08%
Triunfo S.A.	Bens Industriais	42,86%	28,57%	71,43%	50,00%	75,00%	57,14%	87,50%	59,62%
Ambev S.A.	Consumo não cíclico	100,00%	85,71%	71,43%	100,00%	87,50%	42,86%	62,50%	78,84%
Biosev S.A.	Consumo não cíclico	71,43%	42,86%	42,86%	87,50%	62,50%	28,57%	100,00%	63,46%
Brasilagro S.A.	Consumo não cíclico	57,14%	28,57%	0,00%	100,00%	25,00%	14,29%	100,00%	48,07%
BRF S.A.	Consumo não cíclico	71,43%	57,14%	71,43%	87,50%	75,00%	42,86%	87,50%	71,15%
JBS S.A.	Consumo não cíclico	85,71%	57,14%	85,71%	62,50%	75,00%	57,14%	100,00%	75,00%
Marfrig S.A.	Consumo não cíclico	85,71%	57,14%	28,57%	50,00%	75,00%	42,86%	100,00%	63,46%
Mdias Branco S.A.	Consumo não cíclico	85,71%	57,14%	71,43%	62,50%	75,00%	28,57%	87,50%	67,31%
Natura S.A.	Consumo não cíclico	71,43%	71,43%	57,14%	100,00%	87,50%	42,86%	87,50%	75,00%
Pão de Açúcar S.A.	Consumo não cíclico	42,86%	42,86%	42,86%	50,00%	50,00%	28,57%	87,50%	50,00%
São Martinho S.A.	Consumo não cíclico	71,43%	28,57%	28,57%	75,00%	75,00%	42,86%	100,00%	61,54%
SLC S.A.	Consumo não cíclico	57,14%	14,29%	0,00%	87,50%	62,50%	42,86%	100,00%	53,85%
Anima S.A.	Consumo cíclico	71,43%	42,86%	85,71%	75,00%	62,50%	42,86%	87,50%	67,31%
Arezzo S.A.	Consumo cíclico	28,57%	0,00%	14,29%	50,00%	75,00%	28,57%	87,50%	42,31%
B2W S.A.	Consumo cíclico	57,14%	42,86%	85,71%	50,00%	50,00%	28,57%	87,50%	57,69%
Cedro S.A.	Consumo cíclico	57,14%	57,14%	42,86%	87,50%	75,00%	28,57%	75,00%	61,54%
Cogna S.A.	Consumo cíclico	14,29%	14,29%	0,00%	50,00%	25,00%	14,29%	75,00%	28,85%
Even S.A.	Consumo cíclico	57,14%	42,86%	85,71%	75,00%	25,00%	71,43%	100,00%	65,38%
Graziotin S.A.	Consumo cíclico	42,86%	42,86%	14,29%	50,00%	62,50%	57,14%	100,00%	53,85%
Magazine Luiza S.A.	Consumo cíclico	57,14%	28,57%	28,57%	37,50%	75,00%	28,57%	100,00%	51,92%
MRV S.A.	Consumo cíclico	71,43%	28,57%	28,57%	37,50%	50,00%	42,86%	75,00%	48,08%
Renner S.A.	Consumo cíclico	57,14%	57,14%	42,86%	75,00%	50,00%	42,86%	100,00%	61,54%
Whirpool S.A.	Consumo cíclico	28,57%	42,86%	71,43%	100,00%	50,00%	42,86%	100,00%	63,46%
Tecnisa S.A.	Consumo cíclico	71,43%	42,86%	85,71%	75,00%	62,50%	42,86%	87,50%	67,31%
YDUQS S.A.	Consumo cíclico	28,57%	0,00%	14,29%	50,00%	75,00%	28,57%	87,50%	42,31%

Fleury S.A.	Saúde	57,14%	57,14%	57,14%	87,50%	75,00%	71,43%	87,50%	71,15%
Hypera S.A.	Saúde	71,43%	14,29%	57,14%	37,50%	62,50%	14,29%	75,00%	48,08%
Ourofino S.A.	Saúde	85,71%	57,14%	85,71%	75,00%	62,50%	42,86%	100,00%	73,08%
Positivo tec S.A.	Tecnologia da Informação	57,14%	42,86%	14,29%	75,00%	37,50%	42,86%	87,50%	51,92%
TOTVS S.A.	Tecnologia da Informação	71,43%	0,00%	71,43%	87,50%	50,00%	57,14%	87,50%	61,54%
Algar Telecomunicações S.A.	Comunicação	42,86%	57,14%	85,71%	50,00%	75,00%	57,14%	87,50%	65,38%
OI S.A.	Comunicação	28,57%	14,29%	57,14%	87,50%	100,00%	57,14%	100,00%	65,38%
Telefônica S.A.	Comunicação	42,86%	71,43%	100,00%	87,50%	87,50%	57,14%	100,00%	78,85%
Tim S.A.	Comunicação	57,14%	14,29%	85,71%	87,50%	87,50%	57,14%	87,50%	69,23%
AES Tiête S.A.	Utilidade Pública	28,57%	14,29%	14,29%	75,00%	37,50%	57,14%	75,00%	44,23%
Neo Energia S.A.	Utilidade Pública	71,43%	57,14%	85,71%	87,50%	62,50%	57,14%	100,00%	75,00%
Enel S.A.	Utilidade Pública	71,43%	85,71%	85,71%	100,00%	87,50%	57,14%	62,50%	78,85%
Casan S.A.	Utilidade Pública	42,86%	42,86%	42,86%	12,50%	12,50%	0,00%	100,00%	36,54%
Cemig S.A.	Utilidade Pública	71,43%	71,43%	100,00%	87,50%	75,00%	57,14%	100,00%	80,77%
Copasa S.A.	Utilidade Pública	57,14%	42,86%	57,14%	87,50%	62,50%	42,86%	75,00%	61,54%
Copel S.A.	Utilidade Pública	57,14%	71,43%	85,71%	87,50%	87,50%	71,43%	100,00%	80,77%
CPLF S.A.	Utilidade Pública	85,71%	14,29%	71,43%	75,00%	62,50%	57,14%	100,00%	67,31%
Elektro S.A.	Utilidade Pública	71,43%	71,43%	71,43%	100,00%	87,50%	42,86%	100,00%	78,85%
Eletróbrás S.A.	Utilidade Pública	57,14%	57,14%	28,57%	62,50%	62,50%	71,43%	87,50%	61,54%
Energias BR S.A.	Utilidade Pública	85,71%	71,43%	85,71%	100,00%	100,00%	57,14%	100,00%	86,54%
Energisa S.A.	Utilidade Pública	71,43%	71,43%	85,71%	87,50%	62,50%	42,86%	87,50%	73,08%
Engie S.A.	Utilidade Pública	42,86%	42,86%	71,43%	87,50%	100,00%	57,14%	75,00%	69,23%
Equatorial S.A.	Utilidade Pública	57,14%	57,14%	57,14%	100,00%	75,00%	57,14%	75,00%	69,23%
Light S.A.	Utilidade Pública	57,14%	71,43%	85,71%	87,50%	75,00%	57,14%	100,00%	76,92%
Sabesp S.A.	Utilidade Pública	57,14%	28,57%	71,43%	87,50%	62,50%	42,86%	87,50%	63,46%
Sanepar S.A.	Utilidade Pública	28,57%	14,29%	42,86%	87,50%	87,50%	42,86%	100,00%	59,62%
Taesá S.A.	Utilidade Pública	28,57%	14,29%	14,29%	50,00%	50,00%	0,00%	87,50%	36,54%

#### Anexo IV – Nível de utilização de Aspectos do Desempenho Organizacional por Empresa (2017)

Empresa	Setor	Processos	Prod_Serv	Clientes	Pessoas	Soc_amb	Imagem	AFDO	AGDO
Cosan S.A.	Petróleo, Gás e Biocombustíveis	71,43%	42,86%	57,14%	50,00%	0,00%	14,29%	62,50%	42,31%
Domo S.A.	Petróleo, Gás e Biocombustíveis	28,57%	0,00%	0,00%	37,50%	12,50%	14,29%	62,50%	23,08%
Enauta S.A.	Petróleo, Gás e Biocombustíveis	14,29%	28,57%	14,29%	75,00%	75,00%	42,86%	87,50%	50,00%
Petrobrás S.A.	Petróleo, Gás e Biocombustíveis	71,43%	42,86%	42,86%	87,50%	87,50%	42,86%	100,00%	69,23%
Ultrapar S.A.	Petróleo, Gás e Biocombustíveis	85,71%	42,86%	42,86%	62,50%	25,00%	42,86%	87,50%	55,77%

Braskem S.A.	Materiais Básicos	85,71%	71,43%	57,14%	37,50%	100,00%	71,43%	62,50%	69,23%
Duralex S.A.	Materiais Básicos	57,14%	42,86%	42,86%	75,00%	87,50%	71,43%	100,00%	69,23%
Gerdau S.A.	Materiais Básicos	71,43%	42,86%	42,86%	37,50%	62,50%	14,29%	87,50%	51,92%
Iraini S.A.	Materiais Básicos	100,00%	57,14%	28,57%	75,00%	87,50%	57,14%	87,50%	71,15%
Klabin S.A.	Materiais Básicos	42,86%	28,57%	0,00%	12,50%	62,50%	28,57%	62,50%	34,62%
Cia Melhoramentos de SP	Materiais Básicos	71,43%	28,57%	14,29%	50,00%	75,00%	42,86%	75,00%	51,92%
Paranapanema S.A.	Materiais Básicos	71,43%	42,86%	57,14%	87,50%	75,00%	42,86%	87,50%	67,31%
Suzano S.A.	Materiais Básicos	71,43%	42,86%	57,14%	87,50%	87,50%	42,86%	100,00%	71,15%
Vale S.A.	Materiais Básicos	71,43%	14,29%	42,86%	87,50%	100,00%	42,86%	75,00%	63,46%
Usiminas S.A.	Materiais Básicos	85,71%	57,14%	28,57%	87,50%	87,50%	57,14%	87,50%	71,15%
Aço Altona S.A.	Bens Industriais	57,14%	14,29%	28,57%	62,50%	75,00%	28,57%	75,00%	50,00%
Autoban S.A.	Bens Industriais	71,43%	85,71%	100,00%	25,00%	62,50%	71,43%	75,00%	69,23%
CSU S.A.	Bens Industriais	42,86%	14,29%	42,86%	62,50%	12,50%	42,86%	100,00%	46,15%
Ecorodovias S.A.	Bens Industriais	57,14%	57,14%	57,14%	50,00%	75,00%	57,14%	100,00%	65,38%
Embraer S.A.	Bens Industriais	57,14%	28,57%	57,14%	100,00%	75,00%	71,43%	75,00%	67,31%
Flex S.A.	Bens Industriais	14,29%	14,29%	28,57%	12,50%	25,00%	0,00%	75,00%	25,00%
Gol S.A.	Bens Industriais	14,29%	42,86%	85,71%	50,00%	62,50%	42,86%	87,50%	55,77%
Invepar S.A.	Bens Industriais	42,86%	28,57%	71,43%	75,00%	87,50%	57,14%	75,00%	63,46%
JSL S.A.	Bens Industriais	85,71%	28,57%	28,57%	75,00%	62,50%	57,14%	87,50%	61,54%
Metalfrio S.A.	Bens Industriais	100,00%	42,86%	0,00%	87,50%	75,00%	14,29%	75,00%	57,69%
Rumo S.A.	Bens Industriais	85,71%	42,86%	28,57%	75,00%	75,00%	14,29%	100,00%	61,54%
Santos BRP S.A.	Bens Industriais	57,14%	42,86%	57,14%	87,50%	62,50%	28,57%	100,00%	63,46%
WEG S.A.	Bens Industriais	85,71%	57,14%	14,29%	100,00%	87,50%	57,14%	100,00%	73,08%
Wilson Sons S.A.	Bens Industriais	42,86%	28,57%	28,57%	37,50%	37,50%	57,14%	87,50%	46,15%
Triunfo S.A.	Bens Industriais	57,14%	28,57%	57,14%	75,00%	87,50%	57,14%	87,50%	65,38%
Ambev S.A.	Consumo não cíclico	100,00%	85,71%	71,43%	87,50%	100,00%	28,57%	62,50%	76,92%
Biosev S.A.	Consumo não cíclico	71,43%	42,86%	42,86%	87,50%	62,50%	28,57%	100,00%	63,46%
Brasilagro S.A.	Consumo não cíclico	57,14%	14,29%	0,00%	87,50%	25,00%	14,29%	100,00%	44,23%
BRF S.A.	Consumo não cíclico	71,43%	57,14%	85,71%	87,50%	75,00%	71,43%	87,50%	76,92%
JBS S.A.	Consumo não cíclico	85,71%	42,86%	100,00%	62,50%	87,50%	57,14%	87,50%	75,00%
Marfrig S.A.	Consumo não cíclico	71,43%	57,14%	57,14%	50,00%	75,00%	42,86%	100,00%	65,38%
Mdias Branco S.A.	Consumo não cíclico	85,71%	57,14%	71,43%	75,00%	75,00%	57,14%	100,00%	75,00%
Natura S.A.	Consumo não cíclico	71,43%	57,14%	57,14%	87,50%	100,00%	28,57%	75,00%	69,23%
Pão de Açúcar S.A.	Consumo não cíclico	42,86%	42,86%	57,14%	50,00%	62,50%	42,86%	87,50%	55,77%
São Martinho S.A.	Consumo não cíclico	71,43%	28,57%	28,57%	75,00%	62,50%	57,14%	100,00%	61,54%
SLC S.A.	Consumo não cíclico	28,57%	14,29%	14,29%	100,00%	62,50%	42,86%	100,00%	53,85%
B2W S.A.	Consumo cíclico	57,14%	71,43%	100,00%	62,50%	50,00%	71,43%	87,50%	71,15%

Cogna S.A.	Consumo cíclico	42,86%	42,86%	100,00%	62,50%	75,00%	42,86%	62,50%	61,54%
Graziotin S.A.	Consumo cíclico	14,29%	14,29%	0,00%	37,50%	25,00%	28,57%	75,00%	28,85%
Localiza S.A.	Consumo cíclico	42,86%	28,57%	57,14%	87,50%	50,00%	14,29%	87,50%	53,85%
Magazine Luiza S.A.	Consumo cíclico	57,14%	42,86%	85,71%	87,50%	37,50%	42,86%	100,00%	65,38%
MRV S.A.	Consumo cíclico	42,86%	42,86%	42,86%	75,00%	62,50%	42,86%	100,00%	59,62%
Mundial S.A.	Consumo cíclico	28,57%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%	87,50%	32,69%
Renner S.A.	Consumo cíclico	71,43%	71,43%	42,86%	37,50%	87,50%	42,86%	75,00%	61,54%
Whirlpool S.A.	Consumo cíclico	28,57%	14,29%	14,29%	37,50%	87,50%	28,57%	75,00%	42,31%
Tecnisa S.A.	Consumo cíclico	57,14%	28,57%	71,43%	100,00%	50,00%	42,86%	100,00%	65,38%
Vivara S.A.	Consumo cíclico	57,14%	71,43%	100,00%	62,50%	50,00%	71,43%	87,50%	71,15%
YDUQS S.A.	Consumo cíclico	42,86%	42,86%	100,00%	62,50%	75,00%	42,86%	62,50%	61,54%
Fleury S.A.	Saúde	57,14%	42,86%	57,14%	100,00%	62,50%	57,14%	100,00%	69,23%
Hypera S.A.	Saúde	57,14%	14,29%	57,14%	25,00%	62,50%	28,57%	75,00%	46,15%
Ourofino S.A.	Saúde	85,71%	71,43%	85,71%	87,50%	62,50%	42,86%	100,00%	76,92%
Positivo tec S.A.	Tecnologia da Informação	28,57%	42,86%	14,29%	75,00%	37,50%	42,86%	87,50%	48,08%
TOTVS S.A.	Tecnologia da Informação	71,43%	14,29%	71,43%	87,50%	50,00%	28,57%	87,50%	59,62%
Algar Telecomunicações S.A.	Comunicação	57,14%	42,86%	100,00%	75,00%	62,50%	57,14%	75,00%	67,31%
OI S.A.	Comunicação	14,29%	42,86%	71,43%	87,50%	100,00%	28,57%	100,00%	65,38%
Telefônica S.A.	Comunicação	57,14%	71,43%	100,00%	75,00%	87,50%	57,14%	100,00%	78,85%
Tim S.A.	Comunicação	28,57%	28,57%	85,71%	100,00%	87,50%	57,14%	87,50%	69,23%
AES Tiête S.A.	Utilidade Pública	57,14%	42,86%	57,14%	75,00%	50,00%	57,14%	62,50%	57,70%
Neo Energia S.A.	Utilidade Pública	71,43%	57,14%	71,43%	100,00%	87,50%	71,43%	100,00%	80,77%
Enel S.A.	Utilidade Pública	42,86%	71,43%	71,43%	100,00%	100,00%	71,43%	62,50%	75,00%
Casan S.A.	Utilidade Pública	42,86%	42,86%	42,86%	37,50%	25,00%	14,29%	100,00%	44,23%
Cemig S.A.	Utilidade Pública	71,43%	71,43%	100,00%	87,50%	87,50%	42,86%	100,00%	80,77%
Cesp S.A.	Utilidade Pública	42,86%	42,86%	57,14%	75,00%	100,00%	42,86%	62,50%	61,54%
Comgás S.A.	Utilidade Pública	42,86%	28,57%	71,43%	75,00%	87,50%	42,86%	75,00%	61,54%
Copasa S.A.	Utilidade Pública	57,14%	57,14%	57,14%	87,50%	75,00%	42,86%	100,00%	69,23%
Copel S.A.	Utilidade Pública	71,43%	71,43%	85,71%	87,50%	87,50%	85,71%	100,00%	84,62%
CPLF S.A.	Utilidade Pública	71,43%	14,29%	85,71%	87,50%	100,00%	71,43%	87,50%	75,00%
Emae S.A.	Utilidade Pública	28,57%	57,14%	28,57%	87,50%	62,50%	14,29%	75,00%	51,92%
Energias BR S.A.	Utilidade Pública	57,14%	71,43%	85,71%	87,50%	100,00%	57,14%	100,00%	80,77%
Energisa S.A.	Utilidade Pública	57,14%	71,43%	85,71%	87,50%	62,50%	57,14%	87,50%	73,08%
Engie S.A.	Utilidade Pública	57,14%	42,86%	85,71%	87,50%	100,00%	42,86%	75,00%	71,15%
Equatorial S.A.	Utilidade Pública	57,14%	42,86%	57,14%	100,00%	87,50%	57,14%	75,00%	69,23%
Light S.A.	Utilidade Pública	57,14%	71,43%	85,71%	87,50%	75,00%	71,43%	100,00%	78,85%
Sabesp S.A.	Utilidade Pública	57,14%	28,57%	71,43%	87,50%	87,50%	28,57%	87,50%	65,38%

Sanepar S.A.	Utilidade Pública	28,57%	42,86%	42,86%	100,00%	87,50%	42,86%	100,00%	65,38%
Taes S.A.	Utilidade Pública	28,57%	14,29%	14,29%	50,00%	50,00%	0,00%	87,50%	36,54%

### Anexo V – Nível de utilização de Aspectos do Desempenho Organizacional por Empresa (2018)

Empresa	Setor	Processos	Prod_Serv	Clientes	Pessoas	Soc_amb	Imagem	AFDO	AGDO
Cosan S.A.	Petróleo, Gás e Biocombustíveis	57,14%	42,86%	71,43%	50,00%	37,50%	0,00%	100,00%	51,92%
Enauta S.A.	Petróleo, Gás e Biocombustíveis	42,86%	28,57%	0,00%	75,00%	62,50%	28,57%	75,00%	46,15%
Petrobrás S.A.	Petróleo, Gás e Biocombustíveis	57,14%	42,86%	28,57%	87,50%	100,00%	42,86%	100,00%	67,31%
Ultrapar S.A.	Petróleo, Gás e Biocombustíveis	85,71%	42,86%	42,86%	62,50%	87,50%	57,14%	87,50%	67,31%
Braskem S.A.	Materiais Básicos	85,71%	71,43%	57,14%	62,50%	100,00%	42,86%	62,50%	69,23%
Duralex S.A.	Materiais Básicos	85,71%	57,14%	71,43%	75,00%	75,00%	85,71%	87,50%	76,92%
Gerdau S.A.	Materiais Básicos	71,43%	28,57%	42,86%	50,00%	75,00%	28,57%	87,50%	55,77%
Iraini S.A.	Materiais Básicos	71,43%	57,14%	28,57%	75,00%	87,50%	71,43%	87,50%	69,23%
Paranapanema S.A.	Materiais Básicos	71,43%	42,86%	57,14%	87,50%	75,00%	42,86%	100,00%	69,23%
Suzano S.A.	Materiais Básicos	85,71%	42,86%	71,43%	87,50%	87,50%	42,86%	100,00%	75,00%
Vale S.A.	Materiais Básicos	57,14%	14,29%	57,14%	75,00%	87,50%	14,29%	75,00%	55,77%
Usiminas S.A.	Materiais Básicos	57,14%	28,57%	28,57%	87,50%	75,00%	57,14%	87,50%	61,54%
Aço Altona S.A.	Bens Industriais	42,86%	14,29%	28,57%	50,00%	87,50%	28,57%	75,00%	44,23%
Autoban S.A.	Bens Industriais	28,57%	57,14%	71,43%	50,00%	87,50%	57,14%	75,00%	61,54%
CSU S.A.	Bens Industriais	42,86%	14,29%	57,14%	50,00%	25,00%	42,86%	100,00%	48,08%
Ecorodovias S.A.	Bens Industriais	42,86%	57,14%	57,14%	62,50%	75,00%	57,14%	100,00%	65,38%
Embraer S.A.	Bens Industriais	71,43%	28,57%	57,14%	75,00%	37,50%	42,86%	75,00%	55,77%
Gol S.A.	Bens Industriais	42,86%	71,43%	100,00%	62,50%	75,00%	42,86%	87,50%	69,23%
Invepar S.A.	Bens Industriais	57,14%	42,86%	71,43%	75,00%	75,00%	57,14%	100,00%	69,23%
JSL S.A.	Bens Industriais	71,43%	28,57%	14,29%	75,00%	62,50%	42,86%	87,50%	55,77%
Randon S.A.	Bens Industriais	57,14%	28,57%	57,14%	50,00%	62,50%	57,14%	87,50%	57,69%
Rumo S.A.	Bens Industriais	57,14%	28,57%	28,57%	87,50%	62,50%	42,86%	100,00%	59,62%
Santos BRP S.A.	Bens Industriais	71,43%	42,86%	57,14%	25,00%	62,50%	28,57%	100,00%	55,77%
WEG S.A.	Bens Industriais	71,43%	57,14%	14,29%	87,50%	100,00%	57,14%	100,00%	71,15%
Wilson Sons S.A.	Bens Industriais	42,86%	28,57%	28,57%	37,50%	50,00%	42,86%	87,50%	46,15%
Triunfo S.A.	Bens Industriais	57,14%	28,57%	71,43%	75,00%	75,00%	57,14%	87,50%	65,38%
Ambev S.A.	Consumo não cíclico	100,00%	57,14%	71,43%	87,50%	100,00%	28,57%	50,00%	71,15%
Biosev S.A.	Consumo não cíclico	71,43%	42,86%	57,14%	87,50%	62,50%	28,57%	100,00%	65,38%
Brasilagro S.A.	Consumo não cíclico	57,14%	14,29%	0,00%	87,50%	50,00%	28,57%	100,00%	50,00%
BRF S.A.	Consumo não cíclico	85,71%	57,14%	85,71%	87,50%	75,00%	42,86%	87,50%	75,00%

JBS S.A.	Consumo não cíclico	85,71%	57,14%	100,00%	75,00%	75,00%	57,14%	87,50%	76,92%
Marfrig S.A.	Consumo não cíclico	85,71%	57,14%	57,14%	37,50%	75,00%	42,86%	75,00%	61,54%
Mdias Branco S.A.	Consumo não cíclico	85,71%	57,14%	85,71%	75,00%	62,50%	57,14%	87,50%	73,08%
Natura S.A.	Consumo não cíclico	71,43%	57,14%	42,86%	87,50%	87,50%	57,14%	75,00%	69,23%
Pão de Açúcar S.A.	Consumo não cíclico	57,14%	42,86%	85,71%	50,00%	62,50%	28,57%	87,50%	59,62%
Raízen S.A.	Consumo não cíclico	71,43%	57,14%	71,43%	62,50%	50,00%	42,86%	100,00%	65,38%
São Martinho S.A.	Consumo não cíclico	71,43%	28,57%	28,57%	87,50%	62,50%	57,14%	100,00%	63,46%
SLC S.A.	Consumo não cíclico	42,86%	14,29%	0,00%	100,00%	75,00%	42,86%	87,50%	53,85%
Anima S.A.	Consumo cíclico	28,57%	28,57%	14,29%	37,50%	25,00%	28,57%	62,50%	32,70%
Arezzo S.A.	Consumo cíclico	85,71%	42,86%	57,14%	62,50%	37,50%	28,57%	75,00%	55,77%
B2W S.A.	Consumo cíclico	85,71%	57,14%	85,71%	87,50%	50,00%	57,14%	75,00%	71,15%
Cogna S.A.	Consumo cíclico	42,86%	71,43%	100,00%	87,50%	37,50%	42,86%	75,00%	65,38%
Grazziotin S.A.	Consumo cíclico	14,29%	14,29%	0,00%	37,50%	25,00%	14,29%	75,00%	26,92%
Localiza S.A.	Consumo cíclico	57,14%	57,14%	71,43%	75,00%	50,00%	42,86%	87,50%	63,46%
Movida S.A.	Consumo cíclico	57,14%	28,57%	28,57%	50,00%	62,50%	42,86%	100,00%	53,85%
Mundial S.A.	Consumo cíclico	42,86%	0,00%	0,00%	62,50%	62,50%	0,00%	87,50%	38,46%
Renner S.A.	Consumo cíclico	57,14%	28,57%	42,86%	50,00%	75,00%	71,43%	75,00%	57,69%
Ser Educa S.A.	Consumo cíclico	14,29%	28,57%	57,14%	75,00%	37,50%	42,86%	87,50%	50,00%
Whirlpool S.A.	Consumo cíclico	71,43%	57,14%	14,29%	25,00%	75,00%	42,86%	75,00%	51,92%
YDUQS S.A.	Consumo cíclico	42,86%	28,57%	71,43%	100,00%	50,00%	42,86%	100,00%	63,46%
Fleury S.A.	Saúde	42,86%	42,86%	57,14%	100,00%	75,00%	57,14%	87,50%	67,31%
Ourofino S.A.	Saúde	71,43%	57,14%	85,71%	87,50%	75,00%	42,86%	100,00%	75,00%
Positivo tec S.A.	Tecnologia da Informação	42,86%	42,86%	28,57%	75,00%	50,00%	42,86%	100,00%	55,77%
TOTVS S.A.	Tecnologia da Informação	28,57%	0,00%	71,43%	62,50%	12,50%	57,14%	75,00%	44,23%
Algar Telecomunicações S.A.	Comunicação	85,71%	28,57%	85,71%	75,00%	75,00%	57,14%	75,00%	69,23%
OI S.A.	Comunicação	28,57%	42,86%	71,43%	87,50%	100,00%	28,57%	87,50%	65,38%
Telefônica S.A.	Comunicação	42,86%	57,14%	100,00%	75,00%	87,50%	71,43%	100,00%	76,92%
Tim S.A.	Comunicação	14,29%	28,57%	85,71%	100,00%	87,50%	57,14%	87,50%	67,31%
Telebras S.A.	Comunicação	71,43%	28,57%	42,86%	37,50%	12,50%	28,57%	100,00%	46,15%
AES Tiête S.A.	Utilidade Pública	28,57%	28,57%	42,86%	87,50%	62,50%	42,86%	87,50%	55,77%
Neo Energia S.A.	Utilidade Pública	85,71%	57,14%	85,71%	100,00%	75,00%	57,14%	100,00%	80,77%
Enel S.A.	Utilidade Pública	42,86%	71,43%	85,71%	100,00%	87,50%	85,71%	62,50%	76,92%
Casan S.A.	Utilidade Pública	42,86%	42,86%	71,43%	50,00%	25,00%	0,00%	100,00%	48,08%
Celesc S.A.	Utilidade Pública	71,43%	28,57%	57,14%	50,00%	62,50%	42,86%	75,00%	55,77%
Cemig S.A.	Utilidade Pública	71,43%	71,43%	71,43%	87,50%	100,00%	57,14%	87,50%	78,85%
Comgás S.A.	Utilidade Pública	42,86%	42,86%	85,71%	87,50%	37,50%	28,57%	50,00%	53,85%
Copasa S.A.	Utilidade Pública	71,43%	71,43%	57,14%	87,50%	75,00%	42,86%	100,00%	73,08%

Copel S.A.	Utilidade Pública	57,14%	71,43%	85,71%	87,50%	87,50%	71,43%	100,00%	80,77%
CPLF S.A.	Utilidade Pública	71,43%	14,29%	71,43%	100,00%	100,00%	57,14%	75,00%	71,15%
Emae S.A.	Utilidade Pública	28,57%	57,14%	28,57%	62,50%	62,50%	14,29%	75,00%	48,08%
Energias BR S.A.	Utilidade Pública	57,14%	71,43%	85,71%	87,50%	100,00%	71,43%	87,50%	80,77%
Energisa S.A.	Utilidade Pública	71,43%	71,43%	85,71%	100,00%	62,50%	57,14%	87,50%	76,92%
Engie S.A.	Utilidade Pública	57,14%	42,86%	71,43%	87,50%	100,00%	42,86%	87,50%	71,15%
Equatorial S.A.	Utilidade Pública	57,14%	57,14%	57,14%	100,00%	75,00%	28,57%	75,00%	65,38%
Iguá S.A.	Utilidade Pública	42,86%	28,57%	42,86%	37,50%	37,50%	57,14%	100,00%	50,00%
Light S.A.	Utilidade Pública	57,14%	71,43%	85,71%	100,00%	62,50%	57,14%	100,00%	76,92%
Omega S.A.	Utilidade Pública	71,43%	42,86%	57,14%	87,50%	87,50%	57,14%	87,50%	69,23%
Sabesp S.A.	Utilidade Pública	57,14%	28,57%	71,43%	87,50%	87,50%	28,57%	87,50%	65,38%
Sanepar S.A.	Utilidade Pública	57,14%	28,57%	57,14%	87,50%	87,50%	28,57%	100,00%	65,38%
Taes S.A.	Utilidade Pública	28,57%	14,29%	14,29%	62,50%	50,00%	14,29%	87,50%	40,38%

#### Anexo VI – Nível de utilização de Aspectos do Desempenho Organizacional por Empresa (2019)

Empresa	Setor	Processos	Prod_Serv	Clientes	Pessoas	Soc_amb	Imagem	AFDO	AGDO
Suzano S.A.	Materiais Básicos	85,71%	42,86%	57,14%	87,50%	87,50%	57,14%	100,00%	75,00%
Vale S.A.	Materiais Básicos	71,43%	14,29%	42,86%	87,50%	100,00%	28,57%	75,00%	61,54%
Aço Altona S.A.	Bens Industriais	42,86%	57,14%	57,14%	62,50%	100,00%	57,14%	75,00%	65,38%
Autoban S.A.	Bens Industriais	42,86%	14,29%	42,86%	50,00%	12,50%	42,86%	100,00%	44,23%
CSU S.A.	Bens Industriais	71,43%	42,86%	42,86%	75,00%	75,00%	28,57%	87,50%	61,54%
JSL S.A.	Bens Industriais	71,43%	42,86%	57,14%	87,50%	87,50%	42,86%	100,00%	71,15%
Santos BRP S.A.	Bens Industriais	71,43%	57,14%	14,29%	87,50%	100,00%	42,86%	100,00%	69,23%
WEG S.A.	Bens Industriais	42,86%	28,57%	28,57%	37,50%	50,00%	42,86%	87,50%	46,15%
Wilson Sons S.A.	Bens Industriais	42,86%	57,14%	57,14%	62,50%	100,00%	57,14%	75,00%	65,38%
Ambev S.A.	Consumo não cíclico	100,00%	42,86%	57,14%	75,00%	87,50%	57,14%	50,00%	67,31%
Biosev S.A.	Consumo não cíclico	71,43%	42,86%	57,14%	87,50%	75,00%	28,57%	100,00%	67,31%
BRF S.A.	Consumo não cíclico	71,43%	57,14%	85,71%	87,50%	87,50%	71,43%	87,50%	78,85%
JBS S.A.	Consumo não cíclico	100,00%	85,71%	100,00%	87,50%	87,50%	57,14%	100,00%	88,46%
Marfrig S.A.	Consumo não cíclico	85,71%	71,43%	28,57%	50,00%	75,00%	42,86%	100,00%	65,38%
Mdias Branco S.A.	Consumo não cíclico	85,71%	57,14%	71,43%	87,50%	62,50%	57,14%	100,00%	75,00%
Natura S.A.	Consumo não cíclico	71,43%	57,14%	42,86%	37,50%	50,00%	14,29%	75,00%	50,00%
Pão de Açúcar S.A.	Consumo não cíclico	71,43%	42,86%	57,14%	37,50%	87,50%	28,57%	87,50%	59,62%
Raízen S.A.	Consumo não cíclico	71,43%	57,14%	42,86%	75,00%	50,00%	42,86%	100,00%	63,46%
São Martinho S.A.	Consumo não cíclico	71,43%	28,57%	28,57%	100,00%	87,50%	42,86%	100,00%	67,31%

SLC S.A.	Consumo não cíclico	42,86%	14,29%	0,00%	87,50%	75,00%	42,86%	100,00%	53,85%
Cogna S.A.	Consumo cíclico	57,14%	42,86%	85,71%	62,50%	25,00%	42,86%	75,00%	55,77%
Localiza S.A.	Consumo cíclico	71,43%	57,14%	57,14%	75,00%	87,50%	42,86%	87,50%	69,23%
Movida S.A.	Consumo cíclico	42,86%	28,57%	57,14%	75,00%	87,50%	71,43%	100,00%	67,31%
Renner S.A.	Consumo cíclico	85,71%	28,57%	71,43%	62,50%	87,50%	85,71%	75,00%	71,15%
Whirpool S.A.	Consumo cíclico	85,71%	42,86%	14,29%	37,50%	75,00%	57,14%	75,00%	55,77%
Vivara S.A.	Consumo cíclico	57,14%	42,86%	42,86%	62,50%	25,00%	42,86%	87,50%	51,92%
Odontoprev S.A.	Saúde	14,29%	14,29%	57,14%	62,50%	62,50%	42,86%	62,50%	46,15%
Intermédica S.A.	Saúde	14,29%	14,29%	57,14%	37,50%	37,50%	57,14%	87,50%	44,23%
Algar Telecomunicações S.A.	Comunicação	71,43%	42,86%	100,00%	75,00%	75,00%	57,14%	75,00%	71,15%
Telefônica S.A.	Comunicação	14,29%	42,86%	85,71%	62,50%	50,00%	57,14%	100,00%	59,62%
Tim S.A.	Comunicação	42,86%	28,57%	100,00%	100,00%	87,50%	42,86%	87,50%	71,15%
AES Tiête S.A.	Utilidade Pública	42,86%	28,57%	42,86%	87,50%	50,00%	42,86%	62,50%	51,92%
Neo Energia S.A.	Utilidade Pública	71,43%	71,43%	85,71%	100,00%	100,00%	71,43%	100,00%	86,54%
CEEE-D S.A.	Utilidade Pública	57,14%	28,57%	71,43%	75,00%	62,50%	28,57%	75,00%	55,77%
CEEE-GT S.A.	Utilidade Pública	71,43%	28,57%	42,86%	87,50%	75,00%	14,29%	75,00%	55,77%
Cesp S.A.	Utilidade Pública	42,86%	42,86%	42,86%	87,50%	62,50%	28,57%	75,00%	55,77%
Copel S.A.	Utilidade Pública	71,43%	71,43%	100,00%	100,00%	87,50%	57,14%	100,00%	84,62%
CPLF S.A.	Utilidade Pública	71,43%	42,86%	85,71%	87,50%	87,50%	42,86%	87,50%	73,08%
Emae S.A.	Utilidade Pública	28,57%	42,86%	0,00%	50,00%	50,00%	14,29%	75,00%	38,46%
Energias BR S.A.	Utilidade Pública	57,14%	71,43%	85,71%	100,00%	100,00%	71,43%	100,00%	84,62%
Energisa S.A.	Utilidade Pública	85,71%	71,43%	85,71%	100,00%	62,50%	57,14%	87,50%	78,85%
Engie S.A.	Utilidade Pública	71,43%	42,86%	57,14%	100,00%	100,00%	42,86%	75,00%	71,15%
Light S.A.	Utilidade Pública	57,14%	71,43%	85,71%	75,00%	62,50%	42,86%	100,00%	71,15%
Sabesp S.A.	Utilidade Pública	57,14%	28,57%	71,43%	75,00%	100,00%	42,86%	87,50%	67,31%
Sanepar S.A.	Utilidade Pública	28,57%	14,29%	42,86%	100,00%	62,50%	28,57%	100,00%	55,77%
Taes S.A.	Utilidade Pública	28,57%	14,29%	14,29%	62,50%	50,00%	42,86%	87,50%	44,23%

### Anexo VII – Nível de utilização de Aspectos do Desempenho Organizacional por Setor (2016 - 2019)

Setor	PROCESSOS				
	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	58,16%	64,28%	0,2596	14,28%	85,71%
Materiais básicos	70,95%	71,43%	0,1427	28,57%	100,00%
Bens Industriais	57,14%	57,14%	0,1812	14,28%	100,00%
Consumo não cíclico	72,98%	71,43%	0,1656	28,57%	100,00%

Consumo cíclico	50,91%	57,14%	0,2041	14,28%	85,71%
Saúde	55,71%	57,14%	0,2560	14,28%	85,71%
Tecnologia da informação	50,00%	50,00%	0,1970	28,57%	71,43%
Comunicação	43,75%	42,86%	0,2180	14,28%	85,71%
Utilidade pública	55,58%	57,14%	0,1642	28,57%	85,71%
<b>Total</b>	<b>59,02%</b>	<b>57,14%</b>	<b>0,2013</b>	<b>14,28%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Setor</b>	<b>PRODUTOS E SERVIÇOS</b>				
	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	33,67%	42,86%	0,1545	0,00%	42,86%
Materiais básicos	41,90%	42,86%	0,1716	14,28%	71,43%
Bens Industriais	37,08%	28,57%	0,1778	14,28%	85,71%
Consumo não cíclico	47,20%	57,14%	0,1902	14,28%	85,71%
Consumo cíclico	37,00%	42,86%	0,1874	0,00%	71,43%
Saúde	38,57%	42,86%	0,2238	14,28%	71,43%
Tecnologia da informação	23,81%	28,57%	0,2151	0,00%	42,86%
Comunicação	40,18%	42,86%	0,1747	14,28%	71,43%
Utilidade pública	48,34%	42,86%	0,2098	14,28%	85,71%
<b>Total</b>	<b>41,94%</b>	<b>42,86%</b>	<b>0,1967</b>	<b>0,00%</b>	<b>85,71%</b>
<b>Setor</b>	<b>CLIENTES</b>				
	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	37,75%	42,86%	0,2997	0,00%	85,71%
Materiais básicos	44,28%	42,86%	0,2067	0,00%	85,71%
Bens Industriais	48,02%	57,14%	0,2391	0,00%	100,00%
Consumo não cíclico	51,56%	57,14%	0,2943	0,00%	100,00%
Consumo cíclico	48,35%	42,83%	0,3221	0,00%	100,00%
Saúde	65,71%	57,14%	0,1308	57,14%	85,71%
Tecnologia da informação	45,23%	50,00%	0,2916	14,28%	71,43%
Comunicação	84,82%	85,71%	0,1688	42,86%	100,00%
Utilidade pública	64,38%	71,43%	0,2394	0,00%	100,00%
<b>Total</b>	<b>54,65%</b>	<b>57,14%</b>	<b>0,2770</b>	<b>0,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Setor</b>	<b>PESSOAS</b>				
	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	66,07%	68,75%	15,05%	37,50%	87,50%
Materiais básicos	69,17%	75,00%	24,29%	12,50%	100,00%
Bens Industriais	65,16%	62,50%	21,16%	12,50%	100,00%
Consumo não cíclico	76,63%	87,50%	18,37%	37,50%	100,00%
Consumo cíclico	62,82%	62,50%	20,58%	25,00%	100,00%

Saúde	70,00%	81,25%	27,76%	25,00%	100,00%
Tecnologia da informação	77,08%	75,00%	9,41%	62,50%	87,50%
Comunicação	78,91%	81,25%	17,51%	37,50%	100,00%
Utilidade pública	83,22%	87,50%	17,95%	12,50%	100,00%
<b>Total</b>	<b>73,09%</b>	<b>75,00%</b>	<b>21,06%</b>	<b>12,50%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Setor</b>	<b>SOCIOAMBIENTAL</b>				
	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	55,36%	68,75%	33,51%	0,00%	100,00%
Materiais básicos	80,42%	81,25%	13,41%	50,00%	100,00%
Bens Industriais	67,29%	75,00%	23,54%	12,50%	100,00%
Consumo não cíclico	70,92%	75,00%	16,68%	25,00%	100,00%
Consumo cíclico	55,13%	50,00%	20,62%	25,00%	87,50%
Saúde	63,75%	62,50%	10,94%	37,50%	75,00%
Tecnologia da informação	39,58%	43,75%	14,61%	12,50%	50,00%
Comunicação	78,91%	87,50%	22,23%	12,50%	100,00%
Utilidade pública	73,97%	75,00%	21,22%	12,50%	100,00%
<b>Total</b>	<b>68,68%</b>	<b>75,00%</b>	<b>22,29%</b>	<b>0,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>Setor</b>	<b>IMAGEM</b>				
	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	31,63%	35,71%	16,02%	0,00%	57,14%
Materiais básicos	44,76%	42,86%	19,76%	0,00%	85,71%
Bens Industriais	45,59%	42,86%	17,02%	0,00%	85,71%
Consumo não cíclico	42,24%	42,86%	14,11%	14,29%	71,43%
Consumo cíclico	40,66%	42,86%	18,69%	0,00%	85,71%
Saúde	45,71%	42,86%	16,22%	14,29%	71,43%
Tecnologia da informação	45,24%	42,86%	10,75%	28,57%	57,14%
Comunicação	51,79%	57,14%	12,64%	28,57%	71,43%
Utilidade pública	45,99%	42,86%	20,24%	0,00%	85,71%
<b>Total</b>	<b>44,03%</b>	<b>42,86%</b>	<b>17,85%</b>	<b>0,00%</b>	<b>85,71%</b>
<b>Setor</b>	<b>ASPECTOS FINANCEIROS DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL</b>				
	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	83,04%	87,50%	15,20%	62,50%	100,00%
Materiais básicos	84,17%	87,50%	12,69%	62,50%	100,00%
Bens Industriais	89,36%	87,50%	9,74%	75,00%	100,00%
Consumo não cíclico	90,22%	100,00%	13,41%	50,00%	100,00%
Consumo cíclico	84,94%	87,50%	11,53%	62,50%	100,00%
Saúde	87,50%	87,50%	13,18%	62,50%	100,00%

Tecnologia da informação	87,50%	87,50%	7,91%	75,00%	100,00%
Comunicação	90,63%	87,50%	9,68%	75,00%	100,00%
Utilidade pública	86,99%	87,50%	13,08%	50,00%	100,00%
<b>Total</b>	87,37%	87,50%	12,30%	50,00%	100,00%
<b>Setor</b>	<b>ASPECTOS GERAIS DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL</b>				
	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Petróleo, Gás e Biocombustíveis	53,16%	54,81%	15,56%	23,08%	71,15%
Materiais básicos	63,14%	67,31%	10,95%	34,62%	76,92%
Bens Industriais	59,33%	61,54%	10,08%	25,00%	73,08%
Consumo não cíclico	65,38%	65,38%	9,71%	44,23%	88,46%
Consumo cíclico	55,03%	57,69%	12,56%	26,92%	71,15%
Saúde	61,73%	68,27%	13,70%	44,23%	76,92%
Tecnologia da informação	53,53%	53,85%	6,71%	44,23%	61,54%
Comunicação	67,91%	68,27%	7,81%	46,15%	78,85%
Utilidade pública	66,33%	69,23%	13,57%	36,54%	86,54%
<b>Total</b>	62,09%	65,38%	12,52%	23,08%	88,46%