



***DISCLOSURE* DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: UM  
ESTUDO DAS BARREIRAS E FACILITADORES**

**DISCLOSURE OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS: A STUDY OF  
BARRIERS AND FACILITATORS**

**Julia de Macedo Meira**

FEA – USP

jmeira@usp.br

<https://orcid.org/0000-0003-3903-2168>

**Julia Mitsue Vieira Cruz Kumasaka**

FEA – USP

juliamitsue@usp.br

<https://orcid.org/0000-0002-2148-7140>

**Larissa Guimarães Nogueira**

FEA - USP

larissa.nogueiradm@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5893-5130>

---

**Resumo**

As discussões relacionadas ao comprometimento das empresas com relação aos ODSs vêm aumentando na década da ação. Para além da adoção dos ODSs e sua introdução na estratégia empresarial, é fundamental que tais ações sejam reportadas e divulgadas, pois assim as empresas poderão usufruir dos benefícios relacionados com o ganho de reputação proporcionado por contribuir para o desenvolvimento sustentável. Entretanto, o tema *disclosure* enfrenta obstáculos no que tange sua aplicação por negócios, razão pela qual o objetivo deste trabalho é identificar quais as barreiras e os facilitadores para o *disclosure* dos ODSs no meio empresarial e responder à questão "Quais fatores influenciam o *disclosure* dos ODSs?". A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso múltiplo em três grandes empresas. O referencial teórico destaca onze fatores que impactam no processo de *disclosure*, os quais serviram de base tanto para a codificação dos dados obtidos através de documentos e entrevistas

semi-estruturadas com três empresas, quanto para a análise multinível desses fatores. Como resultado, a pesquisa indica que fatores em nível individual funcionam como dificultadores do processo de *disclosure*, enquanto os fatores dos níveis organizacional, *stakeholders* e macroambiente agem como facilitadores ou não podem ser classificados. Em termos de contribuições, amplia e auxilia no avanço dos estudos sobre o tema, além de apoiar gestores a identificar e desenvolver os fatores que podem facilitar o processo do *disclosure* dos ODSs.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade corporativa; Responsabilidade social corporativa; Relatórios de sustentabilidade; ODSs.

### **Abstract**

Discussions related to the commitment of companies to the SDGs have been increasing in the decade of action. In addition to the adoption of the SDGs and their introduction in the business strategy, it is essential that such actions are reported and disclosed, as this way companies will be able to enjoy the benefits related to the gain in reputation provided by contributing to sustainable development. However, the theme faces obstacles regarding its application by business, which is why the objective of this study is to identify the barriers and facilitators for the disclosure of the SDGs in the business environment and answer the question "What factors influence the disclosure of the SDGs?". The research strategy used was the multiple case study in three large companies. The theoretical framework highlights eleven factors that impact the disclosure process, which served as a basis for both coding the data obtained through documents and semi-structured interviews with three companies, and for multilevel analysis of these factors. As a result, the research indicates that factors at the individual level function as barriers to the disclosure process, while factors at organizational, stakeholders and macro-environmental levels act as facilitators or cannot be classified. In terms of contributions, it expands and assists in the advancement of studies on the subject, and also support managers to identify and develop the factors that can facilitate the process of disclosure of the SDGs.

**Keywords:** Corporate Sustainability; Corporate Social Responsibility; Sustainability Reports; SDGs.

## 1. Introdução

A "década da ação" é um termo que veio para ficar. Criado pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2020, é reflexo da urgência e do esforço global necessário para alcançar as metas da Agenda 2030 na presente década (United Nations Volunteers, 2020). Diferentes atores são convidados a participar dessa jornada, em especial grandes corporações e empresas, as quais possuem um papel essencial no desenvolvimento e no avanço de ações voltadas aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs).

O engajamento com os ODSs é uma opção para criar vantagem competitiva, assim como para gerar impactos socioambientais positivos, possibilitando a sobrevivência do negócio num futuro próximo (Caldana et al., 2021). O comprometimento destas organizações com os ODSs também pode encabeçar novas oportunidades como inovações em seus modelos de negócio (Rosati & Faria, 2019b) e em suas práticas de sustentabilidade.

No entanto, para além da adoção dos ODSs e sua introdução na estratégia da empresa, é fundamental que tais ações sejam reportadas e divulgadas, uma vez que as empresas poderão usufruir dos benefícios relacionados com o ganho de reputação proporcionado por contribuir para o desenvolvimento sustentável. A divulgação ou *disclosure* dos ODSs, portanto, atua em diversas dimensões, auxiliando as organizações em seu planejamento, mensuração, implementação e comunicação das metas voltadas à Agenda 2030 (Rosati & Faria, 2019a). Dessa forma, as empresas podem atuar como ativistas pela sustentabilidade (Rauter, Jonker & Baumgartner, 2017), alterando não apenas processos internos, mas também auxiliando no engajamento dos seus *stakeholders* com o desenvolvimento sustentável. Justifica-se, destarte, a realização de um estudo que enfoque no *disclosure* dos ODSs, especialmente em países em desenvolvimento, e que possa ampliar o entendimento acerca das formas de divulgação de ações empresariais voltadas aos ODSs (Hummel & Szekeley, 2021; Lawati & Hussainey, 2022).

Apesar da importância cada vez maior do *disclosure*, o tema ainda enfrenta obstáculos em termos práticos, no que tange sua aplicação por empresas, mesmo com o encorajamento por parte da ONU na implementação e comunicação das práticas sustentáveis nos relatórios das organizações. Isso se estende ao meio acadêmico, onde são escassos os artigos acerca da inclusão e *disclosure* dos ODSs em relatórios das empresas (Mio, Panfilo & Blundo, 2020).

Nesse sentido, o presente estudo formula a seguinte questão de pesquisa: "Quais fatores influenciam o *disclosure* dos ODSs?". Objetiva, destarte, identificar quais as barreiras e os facilitadores para o *disclosure* dos ODSs no meio empresarial. Busca contribuir, em termos

teóricos, para a ampliação dos estudos e do debate acadêmico acerca do *disclosure* dos ODSs, especialmente no que tange o foco em empresas atuantes no Brasil. Na prática, auxilia empresas que buscam aprofundar seu *disclosure* ou para aquelas que ainda iniciarão seu processo.

O estudo é estruturado como segue: primeiramente, apresenta o referencial teórico para a pesquisa, englobando os ODSs e empresas e a conceitualização de *disclosure*, assim como a definição dos níveis de análise no âmbito da sustentabilidade corporativa. O tópico posterior trata sobre a metodologia adotada, seguido pela análise dos resultados obtidos. Por fim, as conclusões são apresentadas, assim como limitantes e sugestões para futuras pesquisas.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 ODS e papel das empresas em desenvolvimento sustentável

Em 2015, a Assembleia da ONU traçou um plano para as pessoas, o planeta e a prosperidade. Como resolução, 17 objetivos gerais foram estabelecidos e conhecidos como Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODSs). Uma das características enfatizadas é que, apesar de estarem numa ordem de 1 a 17, eles são integrados, indivisíveis, equilibram as três dimensões do desenvolvimento sustentável (econômica-social-ambiental) e são interdependentes entre si, condicionados à colaboração de todos os países e *stakeholders* (ONU, 2015). Entende-se por *stakeholders* os governos, negócios, finanças, sociedade civil e ciência, dos quais é exigido ações coordenadas e oportunas para atingir os principais objetivos dos ODSs.

A figura 1 a seguir apresenta os 17 ODSs, sendo eles, em ordem: 1) erradicação da pobreza; 2) fome zero e agricultura sustentável; 3) saúde e bem-estar; 4) educação de qualidade; 5) igualdade de gênero; 6) água potável e saneamento; 7) energia limpa e acessível; 8) trabalho decente e crescimento econômico; 9) indústria, inovação e infraestrutura; 10) redução de desigualdades; 11) cidades e comunidades sustentáveis; 12) consumo e produção sustentáveis; 13) ação contra a mudança global do clima; 14) vida na água; 15) vida terrestre; 16) paz, justiça e instituições eficazes; 17) parcerias e meios de implementação.

**Figura 1** - Os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Nações Unidas Brasil (2023).

Dentro desse sistema, o setor de negócios tem um papel fundamental tanto para a mudança na dimensão econômica (mudança de padrão de consumo/produção, cadeia de valor), quanto na social (direitos humanos, equidade de gênero, diversidade) e na ambiental (redução/erradicação de externalidades negativas da produção, consumo e pós-consumo).

Como uma iniciativa à implementação das prerrogativas do Desenvolvimento Sustentável, a Contabilidade colabora com a implementação de relatórios que possam ser associados à medição de boas práticas de sustentabilidade, assim como em criar um *score* de empresas, gerando um ranking de “empresas mais sustentáveis” (Bebbington, Unerman & Parker, 2017). Apesar dos relatórios estarem intrinsecamente relacionados com a geração de vantagem competitiva e a atração/retenção de investidores, é fundamental que eles sejam divulgados e incentivados, de modo a fazerem parte das boas práticas empresariais, como forma de transparência da empresa aos seus *stakeholders*.

Entretanto, o modo de fiscalizar e medir a diligência e resultados do setor empresarial ainda é um grande desafio, devido à existência de muitas variáveis que devem ser levadas em consideração, dentre elas o setor da empresa, tamanho, maturidade, impactos diretos e indiretos, assim como a falta de padronização dos relatórios, *greenwashing*, autorrelatos favoráveis à empresa (Sachs & Sachs, 2021), com a inautenticidade das informações fornecidas (Khalid et al., 2018).

## 2.2 Disclosure dos ODSs

O conceito de *disclosure* é amplamente adotado na Contabilidade, referindo-se à qualidade das informações econômicas e financeiras divulgadas e que, ao possibilitar o

conhecimento de suas ações e a formulação de inferências acerca de seu futuro, influenciam a tomada de decisão (Dantas, Zendersky, Santos & Niyama, 2005). No entanto, quando se trata sobre o *disclosure* dos ODSs, ainda são escassas as pesquisas que se debruçam sobre o tema nos diferentes relatórios (Hummel & Szekeley, 2021), apesar da crescente importância dos ODSs no meio empresarial e na área acadêmica. A relevância desse processo é evidente, mas ainda falta conhecimento teórico e prático acerca de sua implementação pelas empresas.

A adoção dos ODSs nos relatórios divulgados por diversas empresas (Hummel & Szekeley, 2021) assim como a demanda pelo *disclosure* por parte dos investidores (García-Sanchez, Airbar-Guzmán, Airbar-Guzmán & Rodríguez-Ariza, 2020) enfatizam a necessidade de ampliar os estudos em torno dessa temática. É importante ressaltar que esse avanço ainda é modesto, haja vista os estudos de Schramade (2017) e Rosati & Faria (2019a), os quais verificaram que a minoria das empresas menciona os ODSs em seus relatórios. Em termos acadêmicos, são escassas as pesquisas em torno da implementação e operacionalização dos ODSs no meio corporativo (Calabrese, Costa, Gastaldi, Ghiron & Montalvan, 2021).

Os estudos publicados refletem ainda a dificuldade de conceitualizar o *disclosure* dos ODS, de modo que não trazem definições tampouco indicam a abrangência do termo. A definição de *disclosure* dos ODSs pode ser embasada, no entanto, através da maneira pela qual as empresas endereçam riscos e oportunidades do desenvolvimento sustentável e de sua governança, estratégia, gestão administrativa e performance.

Um dos poucos estudos que provê uma definição sobre o termo foi desenvolvido por Adams, Druckman & Picot (2020), para os quais o significado de *disclosure* de ODSs possui três conceitos fundamentais: (i) a criação de valor a longo prazo, para a empresa e para a sociedade; (ii) a relevância e o contexto da empresa para o Desenvolvimento Sustentável, no qual o *disclosure* dos ODSs deve refletir a estratégia e o modelo de negócio adotados pela organização para alcançar tais objetivos; e (iii) a materialidade, com o intuito de identificar e divulgar para todas as partes interessadas os impactos positivos e negativos da organização na busca para endereçar os ODSs. A ONU enfatiza que o termo está relacionado à demonstração, de forma transparente, dos esforços dos negócios para implementar mudanças positivas e dos respectivos impactos desejados pela empresa na contribuição aos ODSs por ela selecionados (GRI & UN Global Compact, 2018).

Assim como no campo contábil, o *disclosure* dos ODSs deve ir além da simples menção nos relatórios das organizações (Hummel & Szekeley, 2021), os quais precisam refletir com transparência e qualidade as iniciativas e medições adotadas, assim como os ODSs impactados. Ou seja, o *disclosure* abrange os objetivos, metas, indicadores de performance e estratégias

voltados aos ODSs, demonstrados por meio de dados qualitativos e quantitativos. Ele perpassa inclusive a escolha do meio de divulgação dos ODSs, como em relatórios anuais ou de sustentabilidade da empresa (Gunawan, Permatasari & Tilt, 2020), também chamado de ODS *Reporting*, definido como o ato de reportar publicamente como a organização endereça os ODSs (Rosati & Faria, 2019a).

Para além de sua caracterização, o *disclosure* é influenciado por diversos fatores. Um deles é formado por aspectos organizacionais, como o tamanho da empresa, o comprometimento da mesma com a sustentabilidade e a formação do conselho administrativo (Rosati & Faria, 2019a; Sekarlangit & Wardhani, 2021). A formalização do compromisso feito pelos países em termos de sustentabilidade e o aparato institucional estatal também são fatores que impactam o *disclosure*, no sentido de proverem condições que possam incentivar ou não a implementação e divulgação dos ODSs pelas empresas (Rosati & Faria, 2019b).

Aliado ao país de origem da empresa, além do setor da economia, outro fator é o nível de *assets* intangíveis da empresa: vantagens competitivas baseadas em recursos intangíveis que podem conferir à empresa uma melhor posição no mercado (Rosati & Faria, 2019a). O setor de atuação do negócio, outrossim, influencia o *disclosure*, no que diz respeito à concorrência, visibilidade e pressão de organizações civis e ambientalistas (Cavalcanti, Correia & Gomes Filho, 2020). Existem, ainda, outras partes interessadas que igualmente impactam a divulgação dos ODSs, como investidores, acionistas e auditorias independentes (Cavalcanti, Correia & Gomes Filho, 2020), além da influência trazida por analistas no sentido de adotar uma estratégia de *disclosure* (Garcia, Silva & Orsato, 2017).

**Tabela 1** - Fatores diretos e indiretos no processo de disclosure dos ODSs pelas empresas

<b>Fatores Diretos, que estão diretamente ligados à conceitualização de disclosure</b>	Clareza dos dados, Transparência dos dados, Qualidade dos dados, Analistas da empresa e Local de divulgação
<b>Fatores Indiretos, que estão ligados aos motivos para adoção dos ODSs pelas empresas</b>	País/legislação, Setor da empresa, Tamanho da empresa, Conselho Administrativo da empresa, Comprometimento da empresa com a sustentabilidade, <i>Assets</i> intangíveis e <i>Stakeholders</i>

Fonte: Autoras (2022).

Tais fatores descritos na literatura acadêmica podem, ainda, atuar em direções opostas, como facilitadores ou entraves, nesse processo de *disclosure* (Tabela 1). É importante considerar, em uma visão analítica, que o *disclosure* pode ser permeado por vieses, que vão desde a escolha pela divulgação de ODSs com impactos positivos até a superficialidade na publicação de métricas e objetivos perseguidos (Hummel & Szekeley, 2021). Nesse sentido, é

cada vez mais urgente que as empresas aprofundem seu entendimento acerca dos ODSs e suas metas, para que estejam em consonância com as estratégias do negócio (Gunawan, Permatasari & Tilt, 2020). Entender os obstáculos e as oportunidades trazidas pelo *disclosure* dos ODSs, aliado aos fatores expostos, nunca foi tão imprescindível quanto na década da ação.

### 2.3 Níveis de análise

Os fatores que estão conectados ao *disclosure* dos ODSs são diversos e carregam aspectos similares mas também destoantes. Eles perpassam por fatores guiados pela estrutura institucional, como a legislação nacional, por características individuais ligadas aos analistas das empresas, por exemplo, e mesmo pelo formato da organização, como a constituição do Conselho Administrativo. Tais fatores pertencem, em outras palavras, tanto à macro quanto à microeconomia.

É necessário, portanto, considerar as diferentes estratificações abarcadas na análise acerca do *disclosure* e como cada grupo interfere nesse processo. Nesse sentido, o estudo de Bansal e Song (2017) se dedicou a compreender o conceito de sustentabilidade corporativa, percebendo-o em quatro diferentes níveis de análise de acordo com a revisão da literatura. Os autores destacaram, com base no levantamento, que as pesquisas sobre sustentabilidade foram realizadas nos níveis individual, organizacional, macroeconômico e entre os diferentes estratos.

Como resultado, foram quatro os níveis de análise apresentados para o conceito de sustentabilidade (Tabela 2). Em termos organizacionais, o estudo destaca o impacto de variáveis da organização no alcance e na adoção de práticas ambientais. Paralelamente, a implementação de tais práticas também é afetada pelos CEOs e por gestores, em um nível individual. As partes interessadas ou *stakeholders* se apresentam, ademais, como outro nível de análise no âmbito da sustentabilidade corporativa, visto que estes atores dão forma às estratégias empresariais voltadas ao meio ambiente. Por fim, aspectos institucionais e contextuais compõem o nível de análise denominado macroambiente, devido ao impacto de ambos na legitimação de estratégias e ações com foco ecológico.

**Tabela 2** - Níveis de análise para Sustentabilidade Corporativa

<b>Nível Individual</b>	Responsabilidade ética dos gestores (Bansal & Roth, 2000; Yu & Rowe, 2017), valores da liderança (Egri & Herman, 2000), percepção dos gestores sobre a pressão dos <i>stakeholders</i> (Sharma & Henriques, 2005), compensação gerencial (Russo & Harrison, 2005), interpretação gerencial (Sharma, 2000), percepção do CEO (Branzei, Ursacki-Bryant, Vertinsky, & Zhang, 2004), dar sentido ao aspecto ecológico (Whiteman & Cooper, 2000).
-------------------------	--



<b>Nível Organizacional</b>	Diretores independentes, tamanho do Conselho Administrativo e número de especialistas no Conselho (De Villiers, Naiker & van Staden, 2011), competitividade organizacional (Bansal & Roth, 2000), alinhamento entre valores organizacionais e preocupações individuais (Bansal, 2003), design organizacional (Russo & Harrison, 2005), provisão de informação interna (Lenox & King, 2004), negligência organizacional (Bowen, 2002), intensidade da equipe de P&D (Arora & Cason, 1996), gasto da equipe de P&D (Khanna & Anton, 2002), integração, aprendizagem e inovação dos <i>stakeholders</i> (Sharma & Vredenburg, 1998), benefícios para a imagem e reputação da empresa (Yu & Rowe, 2017).
<b>Stakeholders</b>	Grupo amplo de <i>stakeholders</i> (Buysse & Verbeke, 2003; Delmas & Toffel, 2008; Sharma & Henriques, 2005), características da comunidade (Kassinis & Vafeas, 2006), <i>shareholders</i> (Reid & Toffel, 2009).
<b>Influência do Macroambiente</b>	Regulamentação e falta de regulamentos ambientais (Delmas, Russo, & Montes-Sancho, 2007; Delmas & Tokat, 2005; Hahn & Kühnen, 2013; Yu & Rowe, 2017), valores do país de origem (Jensen & Berg, 2012); autorregulação industrial (Bansal & Hunter, 2003; King & Lenox, 2000), mudança institucional (Hoffman, 1999), condições institucionais (Russo, 2003), trabalho institucional (Zietsma & Lawrence, 2010), movimento social (Lounsbury, Ventresca & Hirsch, 2003).

Fonte: Traduzido e adaptado de Bansal & Song (2017).

### 3. Metodologia

O presente trabalho é caracterizado como uma pesquisa qualitativa e descritiva, buscando descrever aspectos específicos de um fenômeno a partir de conceitos e constructos (Babbie, 2016). A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso múltiplo (Yin, 2018) em três grandes empresas, com a coleta de dados sendo feito por meio de análise documental e entrevistas semi-estruturadas.

A primeira organização estudada é de capital aberto e já enfrentou problemas de reputação relacionados com impactos ambientais e sociais negativos da sua atividade. Dessa forma, vem aperfeiçoando sua divulgação de estratégias e ações voltadas para a sustentabilidade. Por isso, relatórios de sustentabilidade, transparência fiscal e dados para os índices sustentáveis de diversos anos são disponibilizados pela empresa, facilitando a coleta de dados secundários. Será citada no texto como empresa 1, entrevista 1 e entrevistada 1.

A segunda organização é uma empresa que atua em toda a cadeia de geração de energia. Com matriz fora do país, atua em diversos estados brasileiros, como São Paulo e Espírito Santo, e pode ser considerada uma das organizações do setor mais participativas em discussões e compromissos voltados para a sustentabilidade. Dessa forma, divulga diversas informações relacionadas com o tema em seus relatórios, sendo inclusive participante do Pacto Global da ONU em prol da busca pelos ODSs. A organização será referenciada como empresa 2, entrevista 2 e entrevistada 2.

A terceira e última organização estudada, ou empresa 3, é uma empresa também do setor energético e igualmente signatária do Pacto Global, mas com foco em energias renováveis e na comercialização com outros negócios. Assim, pelos seus próprios produtos e serviços ofertados, a inovação e a sustentabilidade fazem parte do seu propósito. Será mencionada também como entrevista 3 e entrevistada 3.

O presente estudo conta com dados primários e secundários para atingir o objetivo proposto. Os dados primários foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas com gestoras responsáveis por reunir informações, compilar e/ou redigir o relatório de sustentabilidade das organizações. O roteiro de entrevista foi composto por perguntas centradas em entender as motivações para fazer o *disclosure* dos ODSs, quais os desafios encontrados e quais os benefícios ou efeitos esperados após esse processo e a sua divulgação. A Tabela 3 fornece um detalhamento das entrevistas efetuadas, destacando os cargos das pessoas entrevistadas, além do formato e da data de cada entrevista.

**Tabela 3** - Detalhamento das entrevistas realizadas

<b>Empresas</b>	<b>Entrevistadas</b>	<b>Perfil das Entrevistadas</b>	<b>Formato da entrevista</b>	<b>Data da entrevista</b>
Empresa 1	Analista de Sustentabilidade	Há 3 anos no setor e 10 anos na empresa. Trabalhou em consultorias com melhorias de processo antes de focar na área de Sustentabilidade.	Online	19/10/2021
Empresa 2	Analista de Sustentabilidade Sênior e uma Analista de Sustentabilidade	Analista Sênior: formada em Gestão Ambiental, há 6 meses no cargo (e 7 anos na área de Sustentabilidade na empresa). Analista: formação no setor florestal, responsável pela agenda ambiental. No cargo há 2 anos.	Online	08/11/2021
Empresa 3	Coordenadora de Planejamento e Sustentabilidade em Responsabilidade Ambiental	No cargo há 2 anos e meio. Formada em Relações Públicas, já atuou na área de gestão e melhoria de processos.	Online	20/12/2021

Fonte: Autoras (2022).

A coleta de dados secundários foi realizada, por sua vez, utilizando documentos (os Relatos Integrados e os Relatórios de Sustentabilidade) e informações disponibilizadas no *site* das organizações. Os relatórios mais recentes divulgados pelas empresas eram referentes ao ano de 2020, sendo esses o foco da análise documental.

Por fim, a análise dos dados seguiu os passos definidos por Bardin (2016) para a análise de conteúdo e foi feita com o auxílio do software Atlas ti 8. De acordo com Gunawan, Permatasari & Tilt (2020), esse método de análise é um dos mais indicados para buscar entender os relatórios de sustentabilidade.

De acordo com Bardin (2016), a primeira fase da análise de conteúdo consiste na organização dos dados de acordo com o tipo de comunicação, sendo no presente caso fontes escritas e orais. Na segunda fase, o conteúdo é descrito de forma objetiva e as unidades de codificação são definidas. Em seguida, essas unidades são classificadas de acordo com os objetivos da análise e seguindo os critérios previamente estabelecidos. A codificação ocorreu *a priori* e baseada nos elementos relevantes identificados na literatura para o *disclosure* dos ODSs. Tais fatores foram divididos em diretos e indiretos de acordo com a maneira pela qual afetam o processo estudado. Os códigos utilizados e os autores que ressaltaram a sua importância estão descritos na tabela 4 abaixo.

**Tabela 4 - Códigos estabelecidos *a priori***

<b>Códigos/fatores</b>	<b>Autores</b>
Clareza, qualidade e transparência dos dados	Hummel & Szekeley (2021)
País/legislação	Rosati & Faria (2019b)
Setor da empresa	Cavalcanti, Correia & Gomes Filho (2020); Rosati & Faria (2019a)
Colaboradores envolvidos	García-Sánchez, Airbar-Guzmán, Airbar-Guzmán & Rodríguez-Ariza (2020)
Local de divulgação	Gunawan, Permatasari & Tilt (2020); Rosati & Faria (2019a)
Tamanho	Rosati & Faria (2019a); Sekarlangit & Wardhani (2021)
Conselho Administrativo da empresa	Rosati & Faria (2019a); Sekarlangit & Wardhani (2021)
Comprometimento da empresa com a sustentabilidade	Rosati & Faria (2019a); Sekarlangit & Wardhani (2021)
Assets intangíveis	Rosati & Faria (2019a)
<i>Stakeholders</i>	Cavalcanti, Correia & Gomes Filho (2020)

Fonte: Autoras (2022).

Por fim, a lógica entre os dados é analisada e a interpretação dos seus significados pode ser feita. Assim, após seguir essas fases estabelecidas por Bardin (2016), foi possível chegar aos resultados apresentados no próximo tópico.

#### 4. Análise dos Resultados

Nesta seção serão reportados os resultados obtidos através da análise e codificação das entrevistas e dos documentos analisados, atendo-se à verificação das conexões entre as informações do caso e os fatores levantados no referencial teórico, além dos níveis de análise destacados para a sustentabilidade corporativa.

##### 4.1 Análise Nível Individual

No nível de análise individual pode ser destacado os analistas de sustentabilidade ou colaboradores envolvidos no processo de *disclosure* dos ODSs, além dos valores individuais dos líderes das organizações. Durante as entrevistas com as gestoras das três organizações, foi ressaltada a diversidade de formações dos colaboradores que integram a área de sustentabilidade da empresa, que conta com engenheiros, antropólogos, psicólogos, administradores, contadores, entre outros. Essa pluralidade de formações e de experiências profissionais e pessoais é destacada como relevante para ter diferentes perspectivas e tipos de conhecimento ao longo do processo de *disclosure*.

A entrevistada 2 afirma que também tem buscado que colaboradores de outros setores participem do *disclosure* por entender os amplos benefícios dessa inclusão, mesmo que isso acabe dificultando o processo: *“Isso acaba embutindo muita complexidade no processo porque quanto mais gente, mais difícil né, a gente sabe, mas acaba sendo um resultado um pouco mais consistente, do ponto de vista de dar uma visão transversal”*.

Apesar da entrevistada da empresa 1 ter destacado que diversas pessoas participam do *disclosure*, ela própria não conhecia detalhes do desenvolvimento e escolhas ao longo desse processo. Nesse sentido, vale ressaltar que é importante que os colaboradores envolvidos entendam as etapas e seus impactos como um todo, não apenas o recorte que eles operacionalizam.

Já no caso da empresa 2, a entrevistada entendia as etapas do processo, mas ressaltou que as definições e escolhas estratégicas de, por exemplo, quais ODSs serão o foco da organização, são importadas diretamente da matriz. Assim, os colaboradores do Brasil não possuem a independência de definir suas próprias metas e diretrizes.

Em relação ao impacto que a mudança das lideranças pode ter para a agenda dos ODS internamente, a entrevistada 2 destacou:

*no começo desse ano, e essa troca de gestão global veio acompanhada de um novo plano de negócios, que é de 2021 a 2025, que é essa janela de 4 anos. E surpreendentemente ou não, pra quem tava vindo de fora, ou acompanhando menos, veio 100% aderente a questões de sustentabilidade.*

Para a entrevistada 3, a maior dificuldade foi definir quais ODSs seriam priorizados na estratégia da organização:

*Pra mim no processo não tão desafiador, decidir metas e indicadores, mas definir quais seriam os que a gente iria focar. Esse foi o principal desafio que foram muitas discussões assim...com a liderança.... é... com os grupos de trabalho que a gente montou, multidisciplinares na empresa... então primeiro conversamos com a liderança, depois sobe gerência, depois sobe diretores, né... valida com CEO esse processo, e foi mais demorado do que depois.*

Ademais, a mesma entrevistada ressaltou a dificuldade em fazer com que a liderança média, formada por gerentes, supervisores e coordenadores cuja função é coordenar a equipe na implementação da estratégia empresarial (Cardoso & Lavarda, 2015), aceite metas mais ousadas voltadas à sustentabilidade:

*Então é...eu acho que assim, entaves eles sempre vão acontecer, a alta liderança, por ser uma liderança da [empresa 3], uma empresa que tem um Instituto, onde isso é valor pra acionista, tava muito já comprada nesse tema, a gente não precisou ficar explicando porque que tinha que fazer isso. Agora a média liderança, que são os seus 35-40 gerentes, aí a gente tem uma diferença de pensamento muito grande.*

O setor de sustentabilidade necessita, assim, sensibilizar tais gestores para que eles entendam a importância das temáticas e se sintam mais motivados a atender aos objetivos relacionados com os ODSs, que a organização definiu como prioritários.

Desse modo, o processo de *disclosure* dos ODSs enfrenta dificuldades em grande parte pelo intrincado processo de construir estratégias para reportar os ODSs e por envolver uma diversidade de setores e pessoas. Além disso, vale destacar a necessidade do apoio da alta e das médias lideranças para que o processo aconteça da melhor maneira possível.

#### **4.2 Análise Nível Organizacional**

Durante a análise dos dados obtidos, foi possível realizar um paralelo entre os níveis de análise propostos por Bansal e Song (2017) e os fatores que impactam o *disclosure* dos ODSs. É possível destacar dentro do nível organizacional os seguintes fatores: tamanho da empresa, Conselho Administrativo, formalização do compromisso com a sustentabilidade, assets intangíveis e a clareza, a qualidade e a transparência dos dados imputados.

Em relação ao primeiro fator, o tamanho da empresa está ligado ao seu *market share*, assim como ao número de funcionários e unidades dispostas pelo país ou em todo o mundo. Dentre a amostra, as empresas estudadas possuem diversas unidades no Brasil, sendo que duas companhias estão presentes em outros países e continentes. De acordo com Rosati & Faria (2019a) e Sekarlangit & Wardhani (2021), o tamanho da organização pode impactar no *disclosure* dos ODSs, o que foi observado nos casos estudados, já que a abrangência de atuação da empresa aumentou a complexidade da gestão, e no que tange à sustentabilidade, aumenta a necessidade de um maior controle e alinhamento dos dados e metas.

Foi relatado na entrevista 1 que, somente no Brasil, são mais de 1600 pontos focais (pontos de entradas de dados que posteriormente serão processados, avaliados e incluídos no *report*) ao passo que a entrevistada 2 citou a grande quantidade de dados, especialmente por trabalhar com atividades no Brasil e na matriz. Destarte, o tamanho da empresa aparece como um dificultador no processo do *disclosure* no que tange à qualidade dos dados que irão entrar no relato. Por outro lado, a influência do tamanho pode ter um efeito positivo no *disclosure* dos ODSs, pois, assumindo que empresas maiores causam maiores impactos, tornam-se mais visíveis e, portanto, enfrentam maior escrutínio e pressão das partes interessadas.

Particularmente no caso da empresa 3, a entrevista revelou que os procedimentos operacionais para captação de dados já estão desenhados e implementados em toda a sua cadeia, de modo que qualquer expansão da empresa seja acompanhada por processos robustos e bem definidos e que possam refletir os valores sustentáveis da companhia. Em última instância, a análise das três empresas revelou que o alto *market cap*, as expectativas dos *stakeholders* e do mercado em si acabam por facilitar o processo de *disclosure* devido à pressão relacionada à presença e à importância da empresa no mercado.

O mercado, por sua vez, também é fator de atenção para o Conselho Administrativo das empresas, cuja responsabilidade é tomar decisões embasadas no direcionamento estratégico dos negócios, que estejam alinhadas aos interesses da organização e que possam maximizar o retorno financeiro. No âmbito do presente estudo, o conselho administrativo está relacionado com o ODS 16 (governança), sendo fundamental para a implementação e *disclosure* dos ODSs uma vez que ele debate, organiza e define a estratégia da organização. Nas empresas pesquisadas, o Conselho de Administração tem desempenhado um papel importante nas discussões sobre o planejamento estratégico das empresas, com foco na gestão de riscos e oportunidades em temas ESG, sigla para *Environmental, social, and corporate governance* (em português, ambiental, social e governança corporativa), por exemplo. Pode-se inferir, dessa

maneira, que o Conselho Administrativo desempenha um papel importantíssimo como facilitador na implementação e reporte dos ODSs no Relato Integrado da organização

A empresa 3, nesse sentido, apontou que sua alta liderança percebe a sustentabilidade como um tema fulcral e estratégico para a companhia, de modo a incentivar ações voltadas ao *disclosure*, entre outras. A empresa 1, por sua vez, ressaltou a existência de comitês de assessoramento subordinados ao Conselho Administrativo, como o Comitê de Sustentabilidade direcionado a avaliar *“as estratégias de sustentabilidade e de inovação, garantindo que sejam consideradas na definição da estratégia global da empresa [...]”, sendo responsável também “pela aprovação do Relatório Integrado da [Empresa]”* (Relato Integrado, 2020, p.62). Em decorrência de seu Conselho e matriz estarem vinculados a outro país, a entrevista com a empresa 2 não logrou apresentar maiores detalhes, mas elucidou que o direcionamento da companhia e o planejamento estratégico têm sido desenvolvidos com foco em sustentabilidade e enfatizados por seu Conselho.

A formalização do compromisso com a sustentabilidade feita pelos países e especialmente pelas próprias empresas (Rosati & Faria, 2019a) é um fator que impacta igualmente na adoção do *disclosure* dos ODSs. Nas empresas estudadas é possível identificar tal compromisso como um aspecto positivo, especialmente pelo comprometimento dos três negócios com o Pacto Global e com a Agenda 2030, usados como guias e norteadores da estratégia organizacional.

A entrevistada 1 frisou que, atualmente, há uma clara demanda por rever as estratégias da companhia, usando os ODSs como referência para o desenvolvimento de suas estratégias: *“em vez de pegar as nossas iniciativas e relacioná-las aos ODSs, a gente [quer] usar o ODS como ponto de partida e não de chegada, digamos assim”* (entrevista 1). A inversão da lógica de construção das estratégias e a adoção dos ODSs reflete seu compromisso crescente com a sustentabilidade. Indo além, as empresas 2 e 3 ressaltaram a necessidade de internalizar discussões sobre os ODSs e ampliar a percepção dentro da companhia para a ligação de temáticas sociais e ambientais, de modo a apostar na educação de seus colaboradores e fundamentar seu real compromisso com a sustentabilidade. O discurso das três empresas reflete que *“a sustentabilidade [...] é cross na empresa inteira”* (entrevista 1) e que buscam a *“geração de resultado compartilhado”* (entrevista 2), de modo que *“não faria mais sentido a gente não trabalhar dentro de uma agenda de ODS, sendo que a gente quer ser a melhor empresa do setor com resultados admiráveis e sustentáveis”* (entrevista 3).

O compromisso com a sustentabilidade carrega uma forte conexão com outro fator para o *disclosure* dos ODSs: os *assets* intangíveis, que conferem à empresa vantagem competitiva e uma melhor posição no mercado (Rosati & Faria, 2019a). Durante as entrevistas, muito se falou acerca da importância de adotar os ODSs na estratégia empresarial, tanto pela sua utilização em diferentes organizações e pela linguagem didática inerente aos ODSs quanto pela mensagem que o negócio passa ao mercado através do uso dos ODSs.

Em termos de sua adoção, as entrevistas demonstraram que os ODSs são uma referência internacional para governos, empresas e outras instituições e se constituem como um norteador para as ações empresariais, já que *"essa agenda global [...] gera muito mais senso de pertencimento, de orgulho, gera muito mais clareza de onde a gente tá, onde a gente quer chegar"* (entrevistada 3). Destacou, ainda, que sua adoção, além de guia, transparece ideais de sustentabilidade para o negócio: *"trabalhando em linha com ODS, a gente tá trabalhando de forma sustentável, tá buscando a sustentabilidade"* (entrevistada 1), além de tangibilizar o conceito de sustentabilidade, o que *"é bom no sentido tanto de engajar as pessoas, seja o público externo, interno [...] e acho que também ajuda a mensurar um pouco os impactos associados a alguns temas"* (entrevistada 2).

O entendimento dos ODSs como uma referência internacional e a contribuição ocasionada através de sua adoção para o Pacto Global e para solucionar impactos negativos decorrentes do atual processo de industrialização e do modelo civilizatório resultam em uma imagem positiva para as empresas. Por meio das entrevistas, ficou implícito que as companhias percebem os ODSs como um fator benéfico, o qual serviria como ferramenta que sedimentasse a imagem empresarial relacionada à sustentabilidade - um importante e essencial *asset* intangível.

Para reforçar essa imagem, um dos principais meios usados para descortinar e reportar suas ações, assim como os impactos resultantes, endereçadas à sustentabilidade são os Relatos Integrados e os Relatórios de Sustentabilidade. Dessa escolha decorrem três importantes fatores associados ao *disclosure* dos ODSs: a clareza, a qualidade e a transparência dos dados imputados. Corroborando com a necessidade afirmada por Hummel & Szekeley (2021), nota-se que as organizações estudadas buscam tais fatores em duas frentes. A primeira tem o foco interno, facilitando o acesso aos dados relacionados à sustentabilidade pelos funcionários que precisam dessas informações e buscando ter um processo bem estabelecido e confiável de coleta desses dados. Isso pode ser observado pelo uso de um sistema próprio para a inserção dos dados, com processos operacionais bem definidos (entrevista 3) e que é abastecido por todos os setores responsáveis pelas operações, como explica a entrevistada 1 no trecho a seguir:



*...é o sistema em que as informações são registradas, onde cada ponto focal, aqueles mil e tantos que eu falei, registram lá. Então, por exemplo, cada operação da Organização vai ter um ponto focal que vai botar lá, [...] colocar por exemplo quanto que eles gastaram de óleo diesel. Então cada operação vai dizer lá quanto que gastou de óleo diesel, aí isso vai gerar no sistema, vai consolidar, vai gerar um número, que vai calcular, vai converter isso em emissões.*

Todavia, vale ressaltar que a entrevistada 1 tinha como uma das suas principais atividades realizar a compilação das informações geradas por esse sistema para construir o relato integrado da organização, porém desconhecia como as metas eram estabelecidas ou como realizar os cálculos para verificação do atingimento de metas. Em contrapartida, a empresa 3 destacou que se preocupa em esclarecer todas as suas metas aos clientes internos e externos, de modo que a entrevistada se mostrou a par de todo o processo de estabelecimento de metas e de cálculos relacionados aos ODSs: *"a postura da empresa é de total transparência"* (entrevistada 3).

A segunda frente tem o foco externo, ou seja, buscando clareza, qualidade e transparência na comunicação das informações no *disclosure* dos ODSs para todos os *stakeholders*. Isso é buscado para prover uma linguagem acessível, incluindo a contratação de jornalistas para auxiliar na forma de escrita (empresa 1), que seja didática e de fácil compreensão (empresa 2). A entrevistada 2 ainda ressaltou a necessidade de produzir um material mais compacto e de fácil leitura: *"acho o material do RI muito grande, já acho ele pouco atraente, realmente é só um nicho super específico que vai olhar o material como um todo"* (entrevistada 2). De forma particular, a empresa 3 reportou que o material da companhia não apresentava dados e metas de sustentabilidade devido às mudanças na estrutura da corporação; ou seja, a entrevistada ressaltou a importância do *disclosure* dos ODSs, mas não foi possível proceder à verificação na prática.

As organizações estudadas destacaram, outrossim, suas respostas aos indicadores GRI/SASB e quais os ODSs relacionados. Nas publicações das organizações, para cada tópico material também é detalhado os ODSs relacionados. Para a empresa 1, considerando a abrangência, poderia ser mais claro para o leitor qual o real impacto das ações descritas se fosse fornecido quais os *targets* relacionados com os tópicos materiais e indicadores, não só o ODS em si. Enquanto isso, a empresa 2 logrou apresentar as metas de cada ODS selecionado e o *status* e o detalhamento das ações implementadas. A empresa 3, como foi ressaltado anteriormente, apresentou apenas indicadores do GRI, sem relacioná-los de forma clara aos ODSs.

Ademais, como motivação para inserir os ODSs como parte da estratégia de sustentabilidade da organização, as entrevistas estabeleceram que assim é possível facilitar o

entendimento dos *stakeholders* acerca do que está sendo feito. Isso ocorre já que os ODSs são conhecidos mundialmente, “a gente fica mais próximo de falar digamos que uma linguagem universal” (entrevistada 1), tem o benefício da comunicação, “os ODSs têm uma linguagem muito fácil, muito simples, muito acessível” (entrevistada 3) e “é uma coisa que é fácil de você usar de ponto de partida nas conversas sobre sustentabilidade” (entrevistada 2).

Desse modo, a partir dos dados obtidos da companhia, não foi possível delinear se o presente fator, relacionado a clareza, a qualidade e a transparência dos dados imputados, configura como obstáculo ou facilitador do processo de *disclosure*, já que por vezes as informações são claras e, em outros momentos, não são transparentes.

#### 4.3 Análise Nível Stakeholders

A literatura enfatiza a demanda por diversas partes interessadas em compreender quais ações têm sido colocadas em prática para atingir os ODSs selecionados pelas empresas (Cavalcanti, Correia & Gomes Filho, 2020). Partindo dessa pressão externa, um dos motivos para investir na realização do *disclosure* dos ODSs é facilitar o entendimento e compreensão por parte dos *stakeholders*. Para a gestora da empresa 1: “quando se fala de ODS qualquer lugar do mundo entende o quê que é o ODS e é uma referência internacional”. A entrevistada 1 também foi enfática em ressaltar a importância da matriz de materialidade para rastrear os temas essenciais para as partes interessadas e realizar a priorização desses temas: “o principal ponto de partida é a materialidade, que são aqueles assuntos que são mais relevantes e interessantes, [...] que tem a ver com o nosso negócio e com as partes relacionadas”.

Dentre as partes interessadas consultadas pela empresa 1, encontra-se uma variedade de atores: empregados, executivos da empresa, profissionais da área de sustentabilidade, sociedade civil, fornecedores, comunidades locais, universidades e centros de pesquisa, investidores e instituições financeiras, organizações não governamentais, clientes, entre outros (Relato Integrado, 2020).

Vale destacar que, de acordo com a entrevistada 1, esses *stakeholders* são consultados por meio de questionários virtuais ou entrevistas pessoais. Os questionários podem ser divulgados em redes sociais ou enviados diretamente para quem a organização acredita ser relevante obter o ponto de vista. Para o Relato Integrado de 2020 da empresa 1 foram 328 respostas em questionários feitos pelo público externo, empregados e executivos, além de 8 entrevistas com especialistas brasileiros e do exterior. Os principais tópicos foram identificados e a matriz consolidada, seguida pela tabulação e priorização em dois eixos. Por fim, uma oficina de validação foi realizada com a equipe de sustentabilidade.

A entrevistada 2 destacou que no processo de desenvolvimento da matriz de materialidade diversos dados são levantados e analisados, sendo os *stakeholders* divididos em internos e externos para que a análise possa ser melhor direcionada:

*Pra construir a matriz a gente tem a questão dos stakeholders internos, então a gente escuta a liderança, a própria matriz de risco né, que já tem outra metodologia associada, a estratégia de negócios e tem uma parte externa também. E aí entram as reclamações e demanda dos clientes, as demandas dos fornecedores, o que tá sendo dito na mídia, tem uma série de coisas, porque a gente tem uma área de gestão de stakeholders, tanto do Brasil, quanto do grupo.*

Foi destacada pela entrevistada a importância dos índices relacionados com a bolsa de valores, já que a empresa 2 faz parte de um grupo de capital aberto, de modo que os investidores representam um *stakeholder* de alta relevância: “o ISE [Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bolsa de Valores do Brasil, a B3] baliza muito das nossas ações, porque de certa forma representa o que que é ESG pros investidores no Brasil”.

A empresa 3, por sua vez, destacou a importância de atualizar constantemente a matriz de materialidade, já que o contexto sempre passa por transformações e influencia as mudanças nas percepções das partes interessadas: “mais de 600 stakeholders foram consultados... alguns itens se mantiveram os mesmos, mas mudaram de prioridade assim... então eram itens que eram muito prioritários na última matriz que agora já não são mais tanto, porque o mercado evoluiu”.

Ademais, a entrevistada 3 destacou a importância de ter as informações da materialidade divididas por tipo de *stakeholder*:

*Então hoje na matriz de materialidade a gente consegue ver quais são os ODSs que a comunidade prioriza, é diferente dos ODSs que os nossos clientes priorizam, que é diferente dos ODSs que o poder público prioriza. A matriz de materialidade obviamente ela traz um apanhado geral, mas a gente também consegue ver esse recorte...do que é prioritário pra cada um dos nossos stakeholders.*

Por fim, a empresa 3 destacou que busca ter uma comunicação clara com os *stakeholders* internos, especialmente acerca do alcance das metas relacionadas aos ODSs. Nesse sentido, a empresa investe na “[...] comunicação de metas bem interessantes, de modo que [...] todo mundo saiba para qual meta maior você tá conectado e com que objetivo você tá contribuindo” (entrevistada 3). Considerando que a falta de conhecimento por parte dos colaboradores acerca da importância dessa agenda, ou ainda de como a sua rotina impacta nos objetivos propostos relacionados com os ODSs, pode ser um desafio interno, ações como essas podem fazer a diferença para superar esse tipo de obstáculo.

Em relação ao local de divulgação, a escolha do meio de publicização dos dados relacionados aos ODSs deve ser pensado para facilitar o acesso pelos diversos *stakeholders*. A entrevistada da empresa 2 destacou que a organização estava muito focada na divulgação interna, para os colaboradores, de modo que a estratégia atual consiste em investir na comunicação externa, apostando na divulgação através das redes sociais da organização: *“agora a gente tá tentando focar mais nesses outros canais externos também, [...], se olhar no linkedin, as redes sociais, a gente tem falado bastante desse tema, ou tem tentado pelo menos.”* De forma geral, as três empresas estudadas divulgam os seus relatórios em seus *sites*, deixando públicas as informações para qualquer parte interessada.

Assim, a identificação dos diferentes *stakeholders*, a importância conferida à matriz de materialidade e a definição de um protocolo para a construção dessa matriz demonstram que os *stakeholders* são decisivos no *disclosure* dos ODSs e de ações voltadas para a sustentabilidade como um todo.

#### 4.4 Análise Nível Macroambiente

Em relação ao nível macroambiental, pode-se analisar o impacto dos países nos quais as organizações atuam e suas legislações, além do setor em que estão inseridas. Na organização 1 foi relatado que as pressões legais (país/legislação) e de conformidade socioambiental influenciaram fortemente nas ações adotadas pela empresa. Entretanto, para além das exigências básicas de cada país, a entrevistada 1 mencionou a dificuldade de não existir uma legislação mais detalhada acerca do que relatar em relação à sustentabilidade, como já existe para demonstrativos financeiros, por exemplo:

*[...] porque diferente, por exemplo, de uma demonstração financeira, contabilidade né, que você tem normas internacionais, que todo mundo consegue comparar o balanço né, a demonstração financeira de qualquer empresa com outra empresa. Nessa parte de sustentabilidade isso ainda está sendo desenvolvido né, então existem referências internacionais, mas ainda não existe uma, um único senso comum de todo mundo.*

Para a entrevistada 2, a organização possui direcionadores mais claros do que relatar e da importância dada para temas relacionados à sustentabilidade por terem sua matriz inserida no contexto europeu, onde as exigências são maiores e estão sendo desenvolvidas há mais tempo. Para a mesma entrevistada, as discussões estão aumentando no Brasil, mas ainda são incipientes se comparado com a Europa. Outro ponto destacado foi que escritórios sediados em países diferentes, com contextos sociais distintos, não possuem as mesmas estratégias para a escolha dos ODSs que serão priorizados: *“veio [...] da matriz, e eles olhando do ponto de vista do contexto de negócios global [...] mas o Brasil é um contexto social muito diferente né”*.

A empresa 3 destacou ainda mais a importância da legislação para o processo de *disclosure*, pois no Brasil a agência reguladora do setor, a ANEEL (ressaltando também a relevância do setor de atuação), possui requisitos e prazos próprios, como a entrevistada cita no seguinte trecho: “*Inclusive a data de divulgação do relatório ela tem que ser feita até o dia 30 de abril, que a gente tem que reportar pra ANEEL uma série de indicadores que estão dentro desse relatório*”.

Sendo assim, o país e a legislação podem operar como dificultadores ao processo de *disclosure* dos ODSs, aumentando a complexidade quando a empresa possui operação em vários países ou, quando ausente, deixando de ser um direcionador para as empresas. Porém, também pode ser facilitador quando podem obrigar o reporte de sustentabilidade e detalhar as informações necessárias, incentivando cada vez mais a integração e *disclosure* dos ODSs.

A gestora entrevistada da empresa 2 também destacou a importância do setor para que exista uma comunicação entre diferentes organizações, no sentido de entender o que e como proceder para ter melhores resultados no *disclosure*: “*o quê que é importante pro setor elétrico, o que nossos pares estão fazendo pra gente entender como que a gente pode se apoiar mutuamente pra impulsionar os resultados positivos*”. A entrevistada da empresa 3 destacou, outrossim, a relevância de entender o que os concorrentes estão fazendo: “*a gente fez um trabalho primeiro de benchmarking, do setor, das melhores práticas*”. Nota-se, assim, que as organizações estudadas compreendem que cada setor possui particularidades para articular o *disclosure* dos ODSs e que é importante estar atualizado com as melhores práticas desse mercado.

## 5. Discussão

O presente estudo analisou os fatores facilitadores e dificultadores do processo de *disclosure* dos ODSs em uma amostra de três empresas. Com base na literatura levantada, dez códigos foram estabelecidos *a priori* e analisados individualmente na seção anterior. Como consequência, a pesquisa logrou dividi-los em fatores que facilitam ou não o processo de *disclosure*, além de evidenciar aspectos que não puderam ser classificados com base nos dados levantados em consonância com o nível de análise (Tabela 5).

**Tabela 5** - Fatores facilitadores e dificultadores no processo de *disclosure* dos ODSs de acordo com o nível de análise

Nível de análise da Sustentabilidade	Fatores para o processo de disclosure		
	Facilitadores	Dificultadores	Não-classificados

<b>Nível Individual</b>		. Analistas da empresa	
<b>Nível Organizacional</b>	. Conselho Administrativo da empresa . Comprometimento da empresa com a sustentabilidade . Assets intangíveis		. Tamanho da empresa* . Transparência dos dados . Clareza dos dados . Qualidade dos dados
<b>Stakeholders</b>	. Identificação das partes interessadas		. Local de divulgação
<b>Influência do Macroambiente</b>	. Setor da empresa		. País/legislação*

\*Podem agir como facilitadores e como dificultadores.

Fonte: Autoras (2022).

Além dos fatores identificados na literatura consultada e apresentada no referencial teórico, através da análise realizada pelo estudo foi possível destacar a dificuldade em avaliar aspectos sociais. Esse dificultador faz com que as metas relacionadas com os ODSs com foco social sejam amplas e genéricas, tornando complexo o acompanhamento e o *disclosure*.

A partir dessa análise, e com uma visão panorâmica, foi possível traçar resultados decorrentes do estudo do *disclosure* dos ODSs das empresas em questão. Um dos pontos de destaque é a necessidade de investir na comunicação interna em relação ao processo de criação e acompanhamento das metas relacionadas aos ODSs. Conforme reportado durante as entrevistas, uma das empresas possui cerca de 1600 pontos focais envolvidos no *input* de informações para a medição de metas de sustentabilidade, além da vasta quantidade de colaboradores que trabalham nos diversos setores da empresa. Enquanto isso, outra empresa reforçou a dificuldade de alinhar junto à média liderança a necessidade de aderir à Agenda 2030.

É essencial manter todos informados acerca dos ODSs adotados e os motivos pelos quais foram escolhidos, com o intuito de que os colaboradores de todos os níveis possam, de fato, compreender os ODSs e internalizá-los em sua rotina de trabalho. Publicações anuais, como relatórios integrados, e comunicados via *internet* ou mídias sociais são ferramentas que podem ser empregadas para propagar, dentro das organizações, o compromisso das empresas com a sustentabilidade (Haugh & Talwar, 2010). Tal cenário reflete que fatores englobados no nível individual são os principais responsáveis por dificultar o *disclosure* dos ODSs, de modo que devem receber atenção especial por parte das empresas que anseiam em iniciar ou melhorar seu processo de divulgação dos ODSs.

Nesse sentido, outro ponto de análise refere-se à exploração de novos locais de divulgação e na necessidade de maior concisão nos relatórios das empresas ou criação de um

sumário executivo. Os relatórios de duas empresas analisadas são extensos e perpassam por diversas informações, carecendo de objetividade e clareza e dificultando sua leitura na íntegra pelos diversos *stakeholders* das companhias. Cada empresa deve definir, em acórdância com as partes interessadas, maneiras adequadas de realizar o *disclosure* de suas ações e *targets* voltados aos ODSs.

Verificou-se, em relação aos níveis de análise organizacional, de *stakeholders* e do macroambiente, que os fatores para o *disclosure* se dividem em dois grupos: aqueles que não puderam ser classificados através do estudo e os facilitadores do processo. É possível apreender, por conseguinte, que fatores exógenos à companhia e sua estrutura organizacional não são aspectos que detém o *disclosure*, mas que o incentivam. Tais resultados refletem a importância do arranjo institucional dos países e de seus respectivos governos, bem como dos *stakeholders* no incentivo e na pressão às empresas para que divulguem dados relacionados aos ODSs. O presente estudo reforça a necessidade da existência de leis robustas e de um processo amplo de verificação e acompanhamento das leis, que possa ser igualmente visível às partes interessadas. Em termos organizacionais, o compromisso com a sustentabilidade e a imagem da empresa são impactantes positivos para o *disclosure*, assim como a formação do Conselho Administrativo.

Por fim, a pesquisa sugere que as empresas assumam os ODSs como ponto de partida e direcionador no desenvolvimento de suas estratégias. Atualmente, na contramão dessa sugestão, as empresas já possuem sua estratégia consolidada e trabalham para nela incluir os ODSs no momento do *disclosure*. Por meio da mudança na construção da lógica estratégica, com os ODSs no cerne do negócio, o *disclosure* dos ODSs escolhidos pela empresa passa a ser algo natural, claro e intrínseco às suas atividades. É importante pontuar a necessidade das empresas de integrarem de forma proativa essas estratégias voltadas para a sustentabilidade em suas atividades diárias, o que resulta em negócios justos e que possam contribuir para o desenvolvimento de um futuro sustentável para a comunidade (García-Meca & Martínez-Ferrero, 2021).

## 6. Conclusão

O estudo atingiu o objetivo de verificar quais as barreiras e os facilitadores do *disclosure* dos ODSs. Com isso, a pesquisa contribui para o campo de estudo fazendo um paralelo entre os níveis de análise da sustentabilidade corporativa definidos por Bansal & Song (2017) e fatores que possuem potencial para impactar, positiva ou negativamente, o *disclosure* dos ODSs. Tais fatores foram levantados em diversos estudos e classificados como Fatores Diretos,

que estão diretamente ligados à conceitualização de *disclosure*, e Fatores Indiretos, que estão ligados aos motivos para adoção dos ODSs pelas empresas.

Além disso, foi possível comparar o que é vivenciado pelas empresas estudadas no seu processo e o que foi descrito e analisado por outros estudos da área. Ter essa visão pode auxiliar os gestores que trabalham em organizações de setores similares ou que enfrentam barreiras parecidas a identificar e desenvolver os fatores que podem facilitar o processo do *disclosure* dos ODSs. Ademais, também são apresentados pontos de melhoria para os casos estudados, o que pode ser igualmente aplicado ou gerar ideias promissoras para outras empresas que desejam desenvolver ou aperfeiçoar o seu processo.

A principal limitação do presente artigo foi a impossibilidade de entrevistar mais gestores e companhias. Ter a perspectiva de outras pessoas envolvidas no processo do *disclosure* dos ODSs poderia proporcionar uma visão diferente em relação aos achados ou uma maior profundidade nas análises. Entretanto, utilizar as entrevistas para compreender melhor o que foi achado, assim como dados secundários, proporcionou resultados relevantes.

Estudos futuros podem elaborar pesquisas acerca do processo de *disclosure* dos ODSs com foco nos fatores não-classificados, com o intuito de se aprofundar se eles podem facilitar ou não o processo de divulgação. Novas pesquisas também podem focar em empresas sensíveis para que comparações sejam feitas entre setores e no mesmo setor. Isso poderá auxiliar na compreensão sobre o que são facilitadores e barreiras específicas de uma organização ou o que pode ser considerado característico de um setor. Ademais, outros estudos podem focar em apenas um dos níveis de análise, logrando destrinchar todos os fatores nele englobados. Por fim, estudos de caso podem ser realizados para que o fenômeno seja analisado com mais profundidade teórica, usando, por exemplo, a teoria da legitimidade.

## 7. Referências Bibliográficas

- Adams, C., Druckman, P., & Picot, R. (2020). Sustainable development goal disclosure (SDGD) recommendations. ACCA: London, UK.
- Babbie, E. R. (2016). *The practice of social research*. Cengage learning.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. In São Paulo: Edições 70.
- Bansal, P., & Song H. (2017). Similar but not the same: differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1). DOI: 10.5465/annals.2015.0095.
- Bebbington, J., Unerman, J., & Parker, L. (2017). Achieving the United Nations Sustainable Development Goals: An enabling role for accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. DOI: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-05-2017-2929>.
- Calabrese, A, Costa, R., Gastaldi, M., Ghiron, N., & Montalvan, R. (2021). Implications for Sustainable Development Goals: A framework to assess company disclosure in



sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, 319, 1-10. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128624>.

Cardoso, F., & Lavarda, R. (2015). Perspectiva da estratégia-como-prática e o processo de formação da estratégia articulada pela média gerência. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), 21(3). DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0322014.50772>.

Cavalcanti, C., Correia, J., & Gomes Filho, A. (2020). Índice de divulgação socioambiental de empresas brasileiras: uma análise léxica e de conteúdo. *Management Journal*, 2(1), 13-26. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2674-6417.2020.001.0002>.

Dantas, J., Zendersky, H., Santos, S., & Niyama, J. (2005). A dualidade entre os benefícios do disclosure e a relutância das organizações em aumentar o grau de evidenciação. *Revista Economia & Gestão*, 5(11), 56-76.

García-Sánchez, I., Aibar-Guzmán, B., Aibar-Guzmán, C., & Rodríguez-Ariza, L. (2020). Sell recommendations by analysts in response to business communication strategies concerning the Sustainable Development Goals and the SDG compass. *Journal of Cleaner Production*, 255, 120194. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120194>.

García-Meca, E., & Martínez-Ferrero, J. (2021). Is SDG reporting substantial or symbolic? An examination of controversial and environmentally sensitive industries. *Journal of Cleaner Production*, 298, 1-17. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126781>.

GRI & UN Global Compact (2018). Integrating the SDGs into Corporate Reporting. A Practical Guide. Recuperado de: <https://www.unglobalcompact.org/library/5628>.

Gunawan, J., Permatasari, P., & Tilt, C. (2020). Sustainable development goal disclosures: Do they support responsible consumption and production? *Journal of Cleaner Production*, 246, 1–12. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118989>.

Hahn, R., & Kühnen, M. Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5–21. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.005>.

Haugh, H., & Talwar, A. (2010). How Do Corporations Embed Sustainability Across the Organization? *Academy of Management Learning & Education*, 9(3), 384-396.

Hummel, K., & Szekeley, M. (2021). Disclosure on the Sustainable Development Goals – Evidence from Europe. *Accounting in Europe*, Ahead-of-print, 1-38. DOI: <https://doi.org/10.1080/17449480.2021.1894347>.

Jensen, J., & Berg, N. (2012). Determinants of Traditional Sustainability Reporting Versus Integrated Reporting. An Institutional Approach. *Business Strategy and Environment*, 21, 299–316. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.740>

Khalid, S. M., Atkins, J., & Barone, E. (2018). Sartrean bad-faith? Site-specific social, ethical and environmental disclosures by multinational mining companies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(1), 55-74. DOI: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2016-2473>.

Largest Companies by Market Cap. (n.d.). Largest mining companies by market cap. Recuperado de: <https://companiesmarketcap.com/mining/largest-mining-companies-by-market-cap/>.

Lawati, H. & Hussainey, K. (2022). Does Sustainable Development Goals Disclosure affect Corporate Financial Performance? *Sustainability*, 14(13), 7815. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14137815>.

Mio, C., Panfilo, S., & Blundo, B. (2020). Sustainable development goals and the strategic role of business: A systematic literature review. *Bus. Strat. Env.*, 29, 3220-3245. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2568>.

Nações Unidas Brasil (2023). Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil. Recuperado de: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>.

Rauter, R., Jonker, J., & Baumgartner, R. J. (2017). Going one's own way: drivers in developing business models for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 140, 144-154. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.04.104>

Rosati, F., & Faria, L. (2019a). Business contribution to the Sustainable Development Agenda: Organizational factors related to early adoption of SDG reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 588-597. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1705>.

Rosati, F., & Faria, L. (2019b). Addressing the SDGs in sustainability reports: The relationship with institutional factors. *Journal of Cleaner Production*, 215, 1312–1326. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.107>.

Sachs, J., & Sachs, L. (2021). Business alignment for the “Decade of Action”. *Journal of International Business Policy*, 4, 22–27.

Schramade, W. (2017). Investing in the UN Sustainable Development Goals: opportunities for companies and investors. *Journal of Applied Corporate Finance*, 29, 87-99. DOI: <https://doi.org/10.1111/jacf.12236>.

Sekarlangit, L., & Wardhani, R. (2021). The Effect of the Characteristics and Activities of the Board of Directors on Sustainable Development Goal (SDG) Disclosures: Empirical Evidence from Southeast Asia. *Sustainability*, 13(14), 8007. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13148007>.

United Nations (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Recuperado de: <https://sdgs.un.org/2030agenda>.

United Nations Volunteers (2020). UNV commits to more action for the Decade. Recuperado de: <https://www.unv.org/news/unv-commits-more-action-decade>.

Yu, S., & Rowe, A. (2017). Emerging phenomenon of corporate social and environmental reporting in China. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 8(3), 386-415. DOI: <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-09-2016-0064>.