

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ESG na prática: um estudo de caso sobre sustentabilidade e vantagem competitiva em uma cooperativa do agronegócio
ESG in practice: a case study on sustainability and competitive advantage in an agribusiness cooperative

Linha de pesquisa: Gestão Estratégica

Discente: Letycia Prazeres de Lima

Orientador: Msc. Marcos de Freitas Pintaud

Avaliador: Msc. Paulo José Gonzaga Ribeiro

Avaliador(a): Msc. Wanessa Pazini Rocha

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a implementação de práticas ESG (ambientais, sociais e de governança) e sua influência na gestão estratégica, sustentabilidade e vantagem competitiva de uma cooperativa agroindustrial internacional, identificada neste estudo como AgroTech Coop. A pesquisa adotou abordagem mista, por meio de entrevista semiestruturada focando a sustentabilidade, aplicação de questionários a colaboradores e membros da gestão, além da elaboração de técnicas de gestão como SWOT, fluxograma e diagrama de causa e efeito. Os resultados indicam avanços consistentes, como a estruturação estratégica da sustentabilidade com base na matriz de materialidade, o engajamento com stakeholders e a rastreabilidade da cadeia de suprimentos. Contudo, foram identificados desafios, como a ausência de metas claras para emissões de carbono, dificuldades na mensuração de impactos sociais e limitações tecnológicas. Conclui-se que a integração sistemática das práticas ESG à cultura organizacional pode fortalecer a sustentabilidade da empresa e ampliar sua vantagem competitiva.

Palavras-chave: ESG; Sustentabilidade; Gestão Estratégica; Vantagem Competitiva; Cooperativa.

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of ESG (Environmental, Social, and Governance) practices and their influence on strategic management, sustainability, and competitive advantage in an international agribusiness cooperative, referred to in this study as AgroTech Coop. A mixed-methods approach was used, including a semi-structured interview with the sustainability director, questionnaires applied to employees and management, and the development of management tools such as SWOT analysis, a process flowchart, and a cause-and-effect diagram. The results indicate significant progress, including a strategically structured sustainability model based on a materiality matrix, stakeholder engagement, and supply chain traceability. However, challenges remain, such as the absence of clear carbon emission targets, difficulties in measuring social impacts, and technological limitations. It is concluded that the systematic integration of ESG practices into the organizational culture can strengthen the company's sustainability and enhance its competitive advantage.

Keywords: ESG; Sustainability; Strategic Management; Competitive Advantage; Cooperative.

INTRODUÇÃO

ESG é a sigla oriunda da língua inglesa *Environmental, Social and Governance*, traduzida para o português como Ambiental, Social e Governança (ASG). O termo foi cunhado em 2004, quando Kofi Annan, então secretário-geral da Organização das Nações Unidas (ONU), convocou cinquenta presidentes de grandes instituições financeiras a refletirem sobre a integração de fatores ambientais, sociais e de governança no mercado de capitais (Pacto Global, n.d.). Essa iniciativa, divulgada na publicação *Who Cares Wins*, impulsionou a discussão acerca de diretrizes e melhores práticas voltadas à avaliação não apenas da gestão de recursos financeiros, mas também dos impactos ambientais e sociais das atividades empresariais.

Paralelamente, Porter e Kramer (2011) introduziram o conceito de valor compartilhado, apontando que a reintegração do progresso social à estratégia corporativa possibilita o alcance do sucesso econômico simultaneamente à geração de benefícios sociais. Nesse sentido, o fortalecimento da agenda ESG na atualidade reflete o reconhecimento de que os riscos ambientais, sociais e de governança afetam diretamente a resiliência e a longevidade das organizações. Em âmbito global, investidores institucionais têm destinado, cada vez mais, seus recursos a empresas e países comprometidos com boas práticas de ESG, a ponto de os investimentos classificados nessa categoria representarem mais de um terço do total de ativos sob gestão, podendo alcançar US\$ 53 trilhões até 2025 (Bloomberg Intelligence, 2021).

O interesse da autora por esse tema justifica-se pela crescente relevância das práticas ESG no cenário empresarial e pelas oportunidades de inovação e vantagem competitiva que essas práticas podem proporcionar. No contexto brasileiro, observa-se que a adoção de critérios ESG vem ganhando destaque, embora ainda haja desafios e oportunidades para as organizações que buscam integrar a sustentabilidade à estratégia de negócios (B3, 2024).

Além disso, a escolha da temática decorre do interesse da autora em investigar, de forma prática, os efeitos das práticas ESG na competitividade das empresas, bem como compreender de que maneira essas organizações podem desenvolver ações que promovam benefícios não apenas econômicos, mas também sociais e ambientais, contribuindo para uma economia mais resiliente e inclusiva.

Neste sentido, a realização do estudo em uma cooperativa agroindustrial internacional com atuação no Brasil — identificada neste trabalho pelo nome fictício AgroTech Coop em razão de solicitação formal da empresa e em conformidade com sua política de confidencialidade institucional — revela-se pertinente para compreender os desafios e avanços na implementação de práticas sustentáveis no setor agropecuário, historicamente marcado por impactos ambientais e sociais.

Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar a implementação de práticas ESG e sua influência na gestão estratégica, contribuindo para a vantagem competitiva e a sustentabilidade organizacional, por meio de um estudo de caso na empresa AgroTech Coop. Para alcançar esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (I) Investigar os fundamentos teóricos do sistema ESG e sua relação com a gestão estratégica; (II) Coletar e analisar dados primários na AgroTech Coop acerca da implementação e dos resultados das práticas sustentáveis; (III) Identificar e descrever as iniciativas adotadas pela empresa nas dimensões ambiental, social e de governança; (IV) Avaliar a percepção dos gestores e colaboradores quanto à efetividade e aos principais desafios associados às práticas sustentáveis implementadas e (V) Apresentar sugestões de melhorias com base nas evidências levantadas, considerando seus impactos na estratégia e na sustentabilidade da organização.

A justificativa para a realização deste estudo reside na crescente adoção de práticas de ESG por empresas de diversos setores, tanto para atender às exigências regulatórias quanto para aprimorar a competitividade e atratividade no mercado, especialmente perante clientes e

investidores. Este estudo contribui para a compreensão da aplicação do sistema ESG na gestão estratégica, proporcionando uma visão ampliada sobre os benefícios, desafios e oportunidades dessa abordagem. Além disso, permite à discente um aprofundamento acadêmico e profissional em uma área emergente e promissora no mercado de trabalho.

Para a empresa analisada, a pesquisa pode fornecer subsídios relevantes para a consolidação de práticas sustentáveis e para o aprimoramento contínuo de seus processos estratégicos. Para a universidade e o curso de Administração, o trabalho poderá enriquecer o acervo acadêmico sobre ESG e servir como base para futuros estudos de caso relacionados à temática. Ademais, os resultados poderão beneficiar outras organizações e profissionais ao compartilhar boas práticas e evidenciar os impactos da adoção do modelo ESG na gestão e na competitividade organizacional.

A viabilidade do trabalho foi respaldada pela orientação e acompanhamento do professor orientador, pela disponibilidade de dados por parte da empresa estudada e pelo acesso a fontes confiáveis em bibliotecas físicas e digitais da PUC Goiás e outras instituições. Além disso, a infraestrutura da universidade, incluindo laboratórios com acesso à internet, ofereceu suporte para a realização da pesquisa.

O limite deste trabalho restringe-se à análise da implementação de práticas ESG na AgroTech Coop, sem a pretensão de generalização para outras organizações. O foco consiste em compreender como a integração dos princípios ESG influencia a gestão estratégica e a competitividade em um contexto organizacional específico.

Diante da expansão do modelo ESG no ambiente corporativo, surge a necessidade de avaliar seus efeitos sobre a gestão estratégica e competitividade organizacional. Embora diversos estudos apontem benefícios associados à sua adoção, ainda persistem desafios na implementação e mensuração de seus resultados efetivos. Assim, a presente pesquisa parte da seguinte pergunta problema: Como a adoção de práticas ESG pode contribuir para a vantagem competitiva e a sustentabilidade organizacional da empresa AgroTech Coop?

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para o desenvolvimento deste estudo, fez-se necessário compreender os fundamentos teóricos que sustentam a relação entre ESG e gestão estratégica. Dessa forma, este capítulo aborda os principais conceitos relacionados aos seguintes temas: Gestão Estratégica, Sustentabilidade, ESG, Vantagem Competitiva e Controle. A construção dessa base teórica possibilita compreender como as práticas sustentáveis podem impactar a competitividade e a gestão das organizações.

Gestão Estratégica

A gestão estratégica é um campo essencial da Administração, responsável por orientar as organizações na formulação, implementação e controle de estratégias que garantem a competitividade e sustentabilidade no mercado. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2009), a administração estratégica é um processo que envolve a análise do ambiente interno e externo, a definição de objetivos organizacionais e a escolha de estratégias que possibilitem à empresa obter vantagem competitiva. Esse processo exige que as organizações adaptem continuamente suas estratégias às mudanças no ambiente de negócios, garantindo o alinhamento entre seus recursos e as oportunidades de mercado.

Oliveira (2007) complementa essa visão ao destacar que a gestão estratégica deve ser compreendida como um processo dinâmico e contínuo, que requer planejamento e monitoramento constantes. Para o autor, a eficácia da administração estratégica está diretamente relacionada à capacidade da empresa de identificar oportunidades e ameaças no

ambiente externo e interligá-las a seus pontos fortes e fracos, capacidade essa denominada competência estratégica. Essa habilidade possibilita a antecipação de tendências, a minimização de riscos e a exploração de oportunidades antes da concorrência. Além disso, Oliveira (2007) enfatiza a necessidade de um sistema de avaliação contínuo e dinâmico, denominado controle estratégico, que permite comparar os resultados obtidos com os objetivos estabelecidos, possibilitando ajustes estratégicos sempre que necessário.

Nessa mesma perspectiva, Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 5) afirmam que “o processo de administração estratégica é o conjunto de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média”.

Esses autores destacam que o processo de administração estratégica é composto por três fases principais: análise estratégica, formulação da estratégia e implementação e controle.

A análise estratégica consiste no exame detalhado do ambiente externo, incluindo tendências do setor e concorrência, bem como na avaliação dos recursos e capacidades internas da organização. A formulação da estratégia, por sua vez, refere-se à definição de um plano de ação que direcione a organização para a obtenção de vantagem competitiva, considerando suas competências essenciais e o cenário de mercado em que está inserida. Por fim, a implementação e o controle estratégico garantem que as decisões estratégicas sejam executadas eficientemente, permitindo a mensuração de resultados e a realização de ajustes para aprimorar o desempenho organizacional.

Dessa forma, a gestão estratégica não se limita à simples definição de diretrizes organizacionais, mas é um processo dinâmico e adaptativo, no qual a capacidade de resposta às mudanças ambientais e o acompanhamento contínuo do desempenho empresarial são fatores cruciais para a obtenção e manutenção da competitividade a longo prazo.

Sustentabilidade

A sustentabilidade surgiu como um conceito fundamental no debate global sobre desenvolvimento econômico e preservação ambiental. Sua origem remonta ao relatório *Nosso Futuro Comum*, publicado em 1987 pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), da Organização das Nações Unidas (ONU). Esse documento, também conhecido como *Relatório Brundtland*, definiu desenvolvimento sustentável como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991, p. 46). Essa definição se tornou amplamente aceita e serviu de base para políticas públicas, regulamentações e estratégias empresariais voltadas à sustentabilidade.

No contexto empresarial, a sustentabilidade passou a ser vista como um elemento estratégico essencial para a competitividade organizacional. Oliveira et al. (2012) destacam que a crescente aceitação do tema no cenário global impulsionou sua incorporação no ambiente corporativo, levando as organizações a adotarem critérios ambientais, sociais e econômicos em suas estratégias. Essa abordagem visa tanto o cumprimento das regulamentações vigentes quanto responder às crescentes expectativas da sociedade e do mercado. Segundo esses estudiosos, a adoção de práticas sustentáveis pode reduzir riscos, criar oportunidades de negócio e fortalecer a reputação empresarial. Dessa forma, as organizações que integram a sustentabilidade em sua gestão demonstram maior resiliência frente às oscilações do mercado e desenvolvem vantagens competitivas em relação às que ainda adotam modelos tradicionais de negócios.

Nesse contexto, Elkington (2004) introduziu o conceito de *Triple Bottom Line* (TBL), que propõe a ampliação da mensuração do sucesso organizacional para além do lucro financeiro. De acordo com esse modelo, a sustentabilidade empresarial deve ser analisada a partir de três dimensões interdependentes: econômica (*profit*), social (*people*) e ambiental

(*planet*). Para ele, uma organização verdadeiramente sustentável deve gerar valor nessas frentes, garantindo não apenas rentabilidade financeira, mas também impactos positivos para a sociedade e meio ambiente.

Além do conceito do TBL, Elkington (2004) apresenta as *Sete Revoluções da Sustentabilidade*, que representam mudanças estruturais necessárias para que empresas e mercados evoluam em direção à sustentabilidade. Essas revoluções incluem:

- a) Mercado: Transformação dos padrões de consumo e da relação entre empresas e consumidores, promovendo maior transparência e responsabilidade social.
- b) Valores: Mudança dos princípios que regem as empresas, integrando aspectos éticos e de sustentabilidade às estratégias organizacionais.
- c) Transparência: Necessidade crescente de prestação de contas, maior divulgação de informações e adoção de boas práticas de governança.
- d) Ciclo de vida: Redução dos impactos ambientais ao longo de toda a cadeia produtiva, considerando desde a extração de matéria-prima até o descarte final.
- e) Parcerias: Ampliação das colaborações entre empresas, governos e sociedade civil para o desenvolvimento sustentável.
- f) Tempo: Adaptação das estratégias empresariais para prazos mais longos, considerando impactos de longo prazo e sustentabilidade futura.
- g) Governança corporativa: Evolução dos modelos de gestão para incluir princípios sustentáveis e maior participação dos stakeholders nas decisões organizacionais.

Essas revoluções não são apenas uma tendência, mas uma necessidade para a competitividade empresarial em um cenário cada vez mais complexo e regulado.

Outro marco importante relacionado à sustentabilidade são os *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável* (ODS) da ONU, estabelecidos na *Agenda de 2030*. Os ODS consistem em 17 objetivos e 169 metas que orientam governos, empresas e a sociedade civil na implementação de práticas sustentáveis voltadas ao crescimento econômico, inclusão social e preservação ambiental (ONU, 2015). As organizações são incentivadas a alinhar suas estratégias corporativas aos ODS, adotando modelos de gestão que conciliem rentabilidade com impactos socioambientais positivos.

Dessa forma, a sustentabilidade evoluiu de um conceito teórico para um componente essencial da gestão organizacional. Esse avanço abre caminho para abordagens mais estruturadas e mensuráveis, como o ESG (*Environmental, Social and Governance*), que representa a aplicação prática dos princípios da sustentabilidade no mundo corporativo.

ESG

O conceito de ESG (*Environmental, Social and Governance*), consolidou-se no século XXI como uma métrica essencial para avaliar a sustentabilidade e a responsabilidade corporativa das empresas (Caradori, 2023). A crescente conscientização sobre questões ambientais, sociais e de governança tem impulsionado a adoção desses critérios não apenas como estratégia de conformidade regulatória, mas como diferencial competitivo.

Conforme apontam Ribeiro e Lima (2022, p. 2-3):

O sistema de avaliação ESG é composto por três dimensões, a saber, Meio Ambiente, Sociedade e Governança, que representam, respectivamente, a responsabilidade ambiental, a responsabilidade social e a responsabilidade de governança corporativa das empresas. A responsabilidade ambiental refere-se principalmente à ideia de que a empresa deve melhorar seu desempenho ambiental na produção e operação e reduzir o custo ambiental por unidade de produção (Brooks & Oikonomou, 2018, como citado em Ribeiro & Lima, 2022). [...] A responsabilidade social está muito ancorada nos conceitos de justiça, equidade e ética (Baumgartner, 2013, como citado em Ribeiro & Lima, 2022). [...] Por fim, a responsabilidade de governança corporativa refere-se ao sistema de gestão científica

por meio do qual a empresa deve melhorar o sistema corporativo moderno, distribuir racionalmente o poder dos acionistas e a gestão do conselho de administração em torno daqueles que podem ser encarregados dessa responsabilidade (Aguilera et al., 2007, citado em Ribeiro & Lima, 2022).

A adoção de práticas de ESG transcende estratégias de relações públicas, configurando-se como um modelo de gestão voltado à sustentabilidade a longo prazo. Investidores atribuem crescente importância a esses critérios na tomada de decisão, pois empresas alinhadas às diretrizes ESG demonstram maior resiliência e melhor capacidade de adaptação a desafios futuros (Caradori, 2023). Além disso, a interdependência entre sociedade e meio ambiente tem levado *stakeholders* — como clientes, comunidades locais, reguladores e instituições financeiras — a exigir padrões mais elevados de atuação socioambiental (Dinu, 2010; Nitescu & Cristea, 2020, como citado em Ribeiro & Lima, 2022).

A mensuração do desempenho ESG é fundamental para identificar oportunidades de aprimoramento e demonstrar compromisso com a sustentabilidade. Entre os principais instrumentos de avaliação, destacam-se:

- a) **Relatórios de Sustentabilidade:** A divulgação de relatórios detalhados sobre iniciativas e resultados nos três pilares ESG, baseada em *frameworks* internacionais como o *Global Reporting Initiative* (GRI), garante transparência e comparabilidade entre organizações (GRI, 2021).
- b) **Índices de Sustentabilidade:** A participação em índices como o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3) permite a comparação setorial, considerando critérios de eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa (B3, 2021).
- c) **Certificações e Selos:** Certificações como a ISO 14001, voltada para gestão ambiental, reforçam o comprometimento empresarial com práticas sustentáveis e fortalecem a credibilidade organizacional (ISO, 2015).
- d) **Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs):** A definição de métricas específicas como emissão de carbono (ambiental), taxa de retenção de funcionários (social) e composição do conselho de administração (governança), permite um monitoramento contínuo. Ferramentas como o *Balanced Scorecard* integram esses indicadores à estratégia corporativa (Kaplan & Norton, 2004).

A mensuração precisa do desempenho ESG não apenas viabiliza ajustes estratégicos, mas também fortalece a reputação corporativa perante investidores e demais *stakeholders*.

Além disso, a transparência na divulgação dessas informações contribui para a construção da confiança organizacional e para a obtenção de vantagens competitivas no mercado.

Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva é um dos pilares centrais da estratégia empresarial, determinante para a sustentabilidade e o crescimento das organizações em mercados dinâmicos e globalizados. Porter (1990) a define como a capacidade de uma empresa oferecer maior valor ao cliente por meio da diferenciação ou da liderança de custos. No entanto, sua manutenção exige adaptação contínua, inovação e gestão estratégica.

Oliveira (2014) aprofunda essa análise ao identificar cinco fatores essenciais para o estabelecimento da vantagem competitiva: (i) análise competitiva, (ii) sistema de informações estratégicas (SIE), (iii) cenários estratégicos, (iv) fatores críticos de sucesso das empresas e (v) estratégia empresarial. Esses elementos interagem de forma dinâmica, proporcionando às organizações embasamento para desenvolverem um posicionamento estratégico sólido e sustentável. A análise competitiva possibilita a identificação de forças e fraquezas em relação aos concorrentes, orientando decisões estratégicas alinhadas às tendências do mercado. O SIE,

por sua vez, fornece dados estruturados e confiáveis sobre variáveis internas e externas, para embasar a tomada de decisão e monitorar variáveis críticas ao desempenho organizacional.

A formulação de cenários estratégicos reduz incertezas ao permitir simulações de diferentes contextos de atuação, enquanto os fatores críticos de sucesso representam os elementos essenciais para a competitividade setorial. Por fim, a estratégia empresarial consolida esses aspectos em um plano coeso, voltado para o crescimento sustentável e para a geração de valor de longo prazo.

Nos últimos anos, a incorporação de práticas ESG (*Environmental, Social and Governance*) emergiu como um diferencial competitivo. Camargo (2024) argumenta que as empresas alinhadas aos princípios ESG tendem a obter retornos financeiros superiores e maior aceitação no mercado, em razão do crescente interesse de consumidores e investidores por questões socioambientais e de governança. Além disso, tais práticas contribuem para a mitigação de riscos regulatórios e operacionais, fortalecendo a reputação corporativa e promovendo a resiliência organizacional.

Assim, a vantagem competitiva não se limita à formulação estratégica, mas depende da capacidade de mensuração e controle de seus efeitos ao longo do tempo. O monitoramento sistemático por meio de métricas e indicadores adequados permite ajustes estratégicos contínuos, assegurando a perenidade do posicionamento da empresa no mercado. Ademais, o controle estratégico, integrado ao SIE, viabiliza decisões baseadas em dados concretos e atualizados, tornando-se um elemento indispensável para a adaptação organizacional às dinâmicas do ambiente competitivo (Oliveira, 2014).

Controle

O controle constitui um dos pilares fundamentais do processo administrativo, desempenhando um papel estratégico na garantia do alcance das metas organizacionais. “O objetivo do controle é garantir a realização dos objetivos. O controle inspira-se no princípio do *feedback*, que produz a informação necessária para que o sistema seja capaz de regular seu próprio funcionamento” (Maximiano, 2015, p. 303). Esse processo pode ocorrer de forma automatizada, como em sistemas de monitoramento industrial, ou ser conduzido por intervenções humanas, a exemplo da supervisão direta, assegurando a conformidade das atividades em relação aos parâmetros previamente estabelecidos.

Chiavenato (2023) conceitua o controle como a quarta função administrativa, essencial para a verificação da aderência dos resultados às diretrizes traçadas no planejamento. Sua operacionalização ocorre por meio de um ciclo estruturado, composto por quatro etapas: estabelecimento de padrões de desempenho, monitoramento das atividades, comparação entre os resultados obtidos e os valores esperados e, por fim, a implementação de ações corretivas, quando necessário. Esse processo permite a identificação e mitigação de desvios, garantindo a eficiência e a coerência dos esforços organizacionais.

Dessa forma, o controle transcende uma função meramente restritiva e coercitiva, assumindo um caráter dinâmico e adaptativo. Sua aplicabilidade abrange distintos níveis organizacionais — estratégico, tático e operacional — contribuindo para a estabilidade e para a capacidade de resposta das organizações frente às oscilações do ambiente externo. No contexto das práticas ESG, o controle se torna um mecanismo essencial para assegurar a governança eficaz, a transparência e a mitigação de riscos socioambientais, garantindo que as iniciativas sustentáveis sejam implementadas de maneira sistemática e estejam alinhadas aos objetivos estratégicos da organização.

METODOLOGIA

A presente pesquisa adotou uma abordagem mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos de natureza descritiva. A etapa qualitativa foi desenvolvida por meio de uma entrevista semiestruturada com a diretora de sustentabilidade da organização estudada, enquanto a etapa quantitativa foi estruturada a partir da aplicação de dois questionários distintos: um direcionado aos colaboradores e outro destinado aos membros da gestão da empresa.

Os instrumentos de coleta de dados incluíram a entrevista realizada por videoconferência, por meio da plataforma Microsoft Teams, e os formulários digitais elaborados na ferramenta Google Forms, os quais foram distribuídos eletronicamente aos respectivos grupos respondentes. A entrevista teve como finalidade aprofundar a compreensão acerca das estratégias sustentáveis implementadas pela organização, enquanto os questionários buscaram captar a percepção dos diferentes níveis hierárquicos — gestores e colaboradores — sobre a efetividade e os desafios das práticas ambientais, sociais e de governança no contexto organizacional.

A população da pesquisa foi composta por membros da equipe gestora e operacional da empresa. A amostra foi definida por conveniência, considerando critérios de acessibilidade e disponibilidade dos participantes, incluiu uma diretora de sustentabilidade, dois gerentes de área e sete colaboradores de diferentes setores.

A entrevista foi realizada no dia 12 de maio de 2025, com a presença da pesquisadora e da diretora de sustentabilidade, utilizando recursos tecnológicos como computador, câmera e conexão à internet. Os formulários foram disponibilizados aos colaboradores no dia 06 de maio de 2025, com prazo de resposta até o dia 15 do mesmo mês.

Os dados qualitativos obtidos por meio de entrevista foram organizados em uma descrição analítica, permitindo identificar os principais temas emergentes do discurso da entrevistada. Já os dados quantitativos foram tratados estatisticamente e apresentados por meio de gráficos e tabelas, facilitando a análise comparativa das percepções entre os grupos pesquisados. A triangulação dos dados possibilitou uma compreensão mais aprofundada sobre a realidade da empresa, fundamentando as conclusões e proposições apresentadas ao final do estudo.

RESULTADOS

Apresentação da Empresa

Trata-se de empresa, neste trabalho ficticiamente denominada “AgroTech Coop”, uma cooperativa agrícola de grande porte, com origem internacional e atuação consolidada no Brasil.

A organização opera em diversas cadeias do agronegócio, tendo como destaque a comercialização de grãos e produtos de origem agrícola.

Com valores historicamente ligados à cooperação, à responsabilidade social e à inovação, a empresa tem buscado consolidar um modelo de gestão orientado por práticas sustentáveis e princípios de governança corporativa.

Estruturalmente, e focando o objeto deste trabalho, verificou-se que a empresa, além de contar com funções que são fundamentais ao processo de gestão (conforme mostrado no organograma a seguir), conta com governança específica, composta por um Comitê Estratégico de Sustentabilidade formado por três vice-presidentes, e tem participação ativa no direcionamento e formulação das estratégias da organização.

Ainda focada nesse propósito, conta também com comitês internos voltados à diversidade e inclusão, aos projetos sociais e à segurança do trabalho.

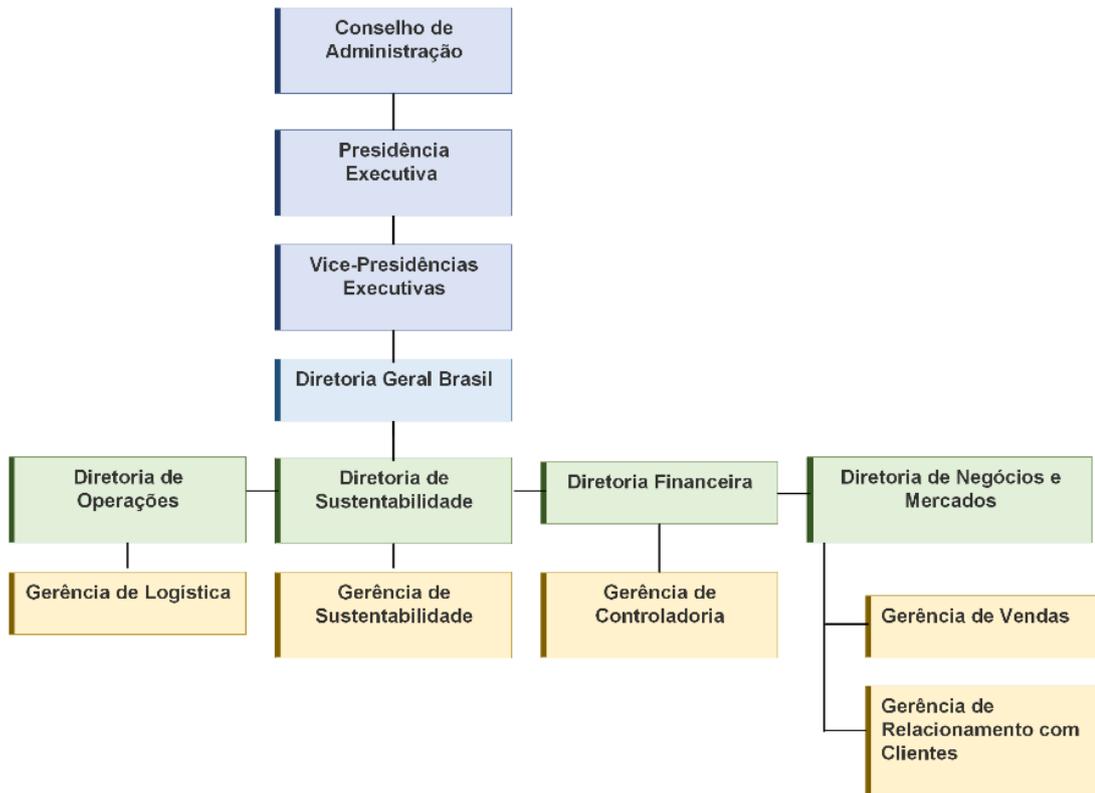


Figura 1 – Organograma da Empresa

Dados levantados na entrevista com a Diretora de Sustentabilidade

A entrevista, do tipo semiestruturada, foi realizada com a Diretora de Sustentabilidade da empresa, no dia 12 de maio de 2025, por meio de videoconferência na plataforma Microsoft Teams. A entrevista teve como objetivo compreender a estruturação, os avanços, os desafios e os impactos das práticas sustentáveis adotadas pela organização.

Na fala da Diretora, ficou evidente que o Comitê Estratégico de Sustentabilidade, formado pelos vice-presidentes, costuma se reunir, periodicamente, para definir diretrizes, avaliar riscos e mapear oportunidades, promovendo o alinhamento entre os objetivos sustentáveis e os negócios. Além disso, a área de sustentabilidade está conectada aos mecanismos de gestão de riscos e tem papel ativo na formulação estratégica global da organização.

Quanto a unidade de sustentabilidade, a Diretora esclareceu que entre os principais motivadores para a estruturação formal da área de sustentabilidade, destacam-se a natureza cooperativista da organização — que historicamente valoriza aspectos sociais e comunitários — e a intensificação de demandas externas relacionadas a mudanças climáticas, rastreabilidade e consumo responsável. A entrevistada ressaltou ainda a percepção da sustentabilidade como um vetor de vantagem competitiva no setor agrícola.

No que tange à dimensão ambiental, a entrevistada deixou claro que a empresa atua com dois pilares centrais: a redução de emissões de carbono e a construção de cadeias de suprimento responsáveis. Para isso, adota iniciativas como substituição de combustíveis fósseis por biomassa, uso de energia solar, rastreabilidade geográfica de fornecedores e compromisso com o desmatamento zero em áreas críticas. No entanto, ainda está em fase de

medição dos impactos ambientais, tendo concluído recentemente os inventários de emissões de gases de efeito estufa (GEE) dos escopos 1 e 2 e avançando na avaliação do escopo 3, referente à cadeia de suprimentos.

Na dimensão social, a entrevistada deixou claro que a organização promove ações voltadas ao bem-estar, à diversidade e à capacitação dos colaboradores. Conta com comitês internos voltados à diversidade e inclusão, aos projetos sociais e à segurança do trabalho. A entrevistada destacou também a importância dos treinamentos realizados em filiais e o reconhecimento de ações sustentáveis já existentes no cotidiano da empresa, mesmo que anteriormente não nomeadas como tal, e que hoje são formalizadas e valorizadas na cultura organizacional.

Quanto à governança, a Diretora mencionou políticas globais de integridade e compliance, bem como canais de denúncia e mecanismos de controle interno que asseguram a transparência e a responsabilidade nas decisões. A construção da estratégia de sustentabilidade foi guiada por uma matriz de materialidade — instrumento estratégico utilizado para identificar e priorizar, com base na escuta ativa de *stakeholders* internos e externos, os temas mais relevantes e com maior impacto sobre a organização e a sociedade, orientando assim as decisões de sustentabilidade da empresa.

Os principais benefícios identificados após a adoção dessas práticas incluem maior segurança e clareza estratégica por parte da liderança, fortalecimento do orgulho e do engajamento dos colaboradores, melhoria reputacional e acesso a condições mais favoráveis junto a instituições financeiras e clientes que exigem conformidade socioambiental.

Por outro lado, reconheceu desafios relevantes, como a subjetividade e constante transformação das demandas em sustentabilidade, a necessidade de traduzir essas exigências para a realidade do negócio e a urgência de investimentos em tecnologia e indicadores robustos. Além disso, a Diretora mencionou como ameaças o cenário global de incerteza e a politização do discurso ambiental, que dificultam a continuidade de ações estruturantes.

Por fim, ela destacou que a consolidação das práticas sustentáveis exige paciência, adaptação contínua e uma abordagem pragmática, técnica e colaborativa por parte de toda a organização. Reforçou que, apesar dos obstáculos, o caminho da sustentabilidade é irreversível para empresas que buscam perenidade e responsabilidade institucional.

A fim de ampliar a compreensão do que foi dito pela Diretora, sobre a gestão da empresa, foi desenvolvida uma Análise Swot que é demonstrada logo a seguir:

1. Análise SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Comitê estratégico de sustentabilidade integrado à gestão corporativa.• Forte cultura cooperativista, com foco no bem-estar interno e desenvolvimento das comunidades.• Gestão rigorosa da cadeia de suprimentos, com uso de ferramentas como o Cadastro Ambiental Rural (CAR) em 100% das compras.• Iniciativas para mensuração da	<ul style="list-style-type: none">• Ausência de metas claras e definidas para a redução de emissão de carbono.• Escassez de indicadores específicos, especialmente na dimensão social.• Dependência de processos manuais nas análises de sustentabilidade.• Sistemas técnicos ainda pouco desenvolvidos para monitoramento ESG.• Desafios na concretização de

<p>pegada de carbono e uso de matriz energética limpa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromisso formal de não adquirir insumos de áreas desmatadas na Amazônia. 	<p>ações sociais mais tangíveis, dada a subjetividade da temática e a imaturidade dos sistemas de mensuração.</p>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crescente demanda do mercado por produtos sustentáveis e certificados. • Acesso a linhas de crédito voltadas à responsabilidade socioambiental. • Parcerias com clientes e instituições que priorizam boas práticas ESG. • Inovações tecnológicas aplicáveis à gestão sustentável. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilidade regulatória e mudanças políticas frequentes. • Politização do tema de sustentabilidade, gerando resistência ou interpretações divergentes. • Exigências crescentes de stakeholders que podem superar a capacidade de resposta imediata da empresa.

Figura 2 – Análise Swot sobre a Gestão da Empresa

Dados levantados com a aplicação de questionário aos membros da gestão

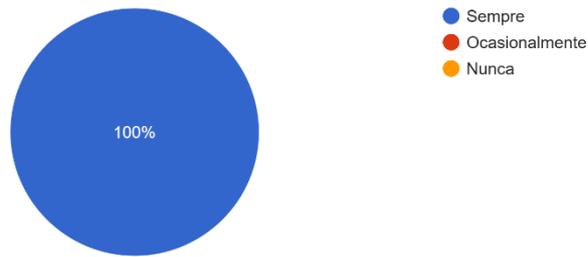
1. Por favor, informe sua área de atuação na empresa: (instrução apenas)
 - Logística
 - Sustentabilidade
2. Como você avalia o nível de prioridade que a empresa atribui a ações voltadas à preservação ambiental?



Fonte: Dados primários, 2025.

Análise: Todos os respondentes classificaram como alta a prioridade dada às ações de preservação ambiental, o que reforça o compromisso institucional com a sustentabilidade e a integração dessas diretrizes à estratégia corporativa.

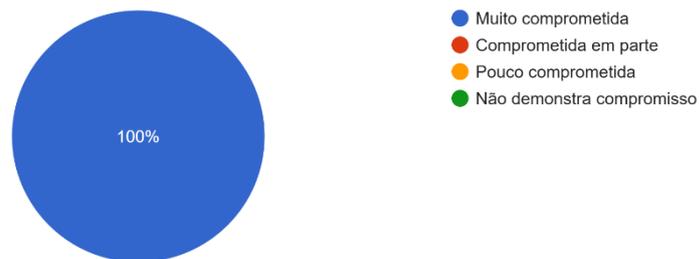
3. A empresa adota práticas para reduzir impactos ambientais (como economia de água, energia, descarte adequado de resíduos, etc.)?



Fonte: Dados primários, 2025.

Análise: As respostas indicam que tais práticas são sempre adotadas, sinalizando uma atuação ambiental sistemática e integrada às rotinas organizacionais, o que contribui para o alinhamento com boas práticas ESG.

4. Como você avalia o compromisso da empresa com diversidade e inclusão no ambiente de trabalho?



Fonte: Dados primários, 2025.

Análise: Foi constatada a percepção de que a empresa é muito comprometida com a promoção da diversidade e inclusão, o que revela uma cultura organizacional sensível às questões sociais.

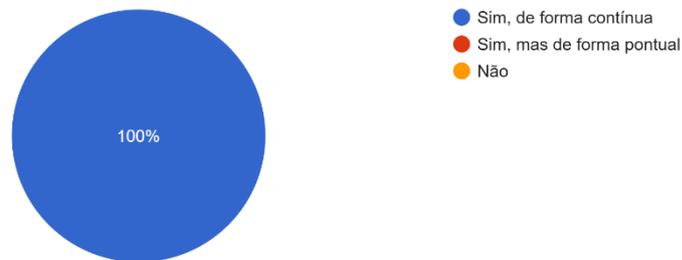
5. Como você percebe a atuação da empresa em relação ao bem-estar físico e emocional dos colaboradores?



Fonte: Dados primários, 2025.

Análise: A atuação da empresa foi considerada satisfatória, o que indica a existência de iniciativas voltadas à saúde e ao bem-estar.

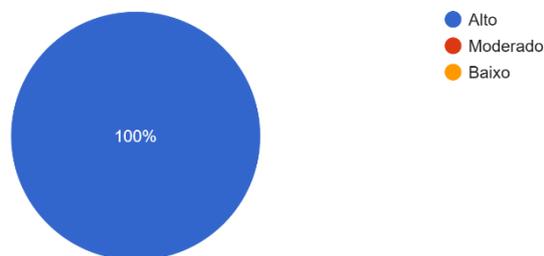
- Existem ações internas voltadas ao desenvolvimento profissional dos colaboradores (como treinamentos, capacitações, incentivo a estudos, etc.)?



Fonte: Dados primários, 2025.

Análise: Os respondentes indicam que a empresa investe continuamente no desenvolvimento profissional, o que fortalece o capital humano e contribui para a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

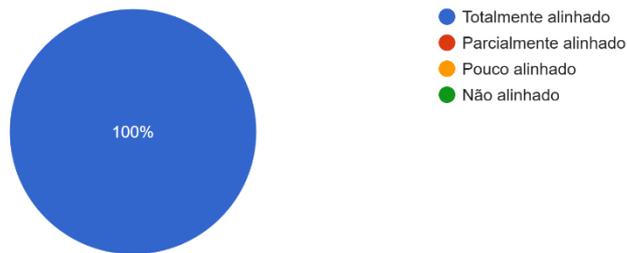
- Como você avalia o nível de transparência da empresa nos processos decisórios?



Fonte: Dados primários, 2025.

Análise: Os respondentes avaliaram positivamente a transparência nos processos decisórios, indicando que a empresa adota práticas claras e acessíveis de comunicação interna e tomada de decisões. Essa percepção sugere que a governança organizacional é bem estruturada.

- Na sua percepção, o modelo de gestão da empresa está alinhado a princípios éticos e responsáveis?



Fonte: Dados primários, 2025.

Análise: Todos os gestores participantes consideram o modelo de gestão totalmente alinhado a princípios éticos, o que reforça a coerência entre o discurso institucional e a prática organizacional.

9. A empresa realiza algum tipo de monitoramento ou avaliação interna das práticas voltadas à responsabilidade social e ambiental?



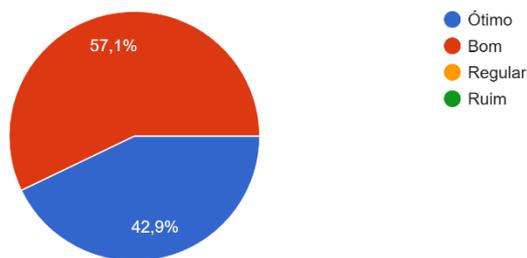
Fonte: Dados primários, 2025.

Análise: As respostas indicam que há monitoramento regular, o que demonstra compromisso com a melhoria contínua e com a mensuração de resultados das ações sociais e ambientais.

10. Na sua opinião, quais são os principais desafios da empresa para melhorar suas práticas ambientais, sociais e de gestão?
 - “Um dos principais desafios é o engajamento da cadeia de suprimentos. Ou seja, garantir que fornecedores também sigam práticas sustentáveis é difícil, principalmente quando há muitos envolvidos e com níveis diferentes de maturidade ESG.”
 - “Conciliar pressões externas com necessidades internas e de negócio.”

Dados levantados com a aplicação de questionário aos colaboradores

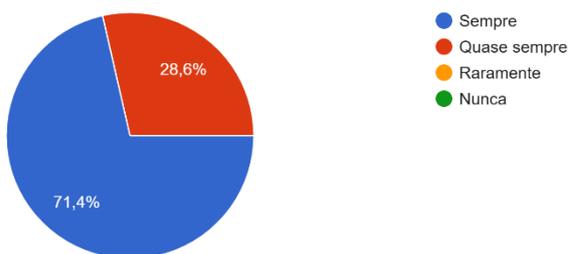
1. Como você avalia o compromisso da empresa com o uso consciente de recursos como energia, águas e materiais?



Fonte: Dados primários, 2025.

Análise: A maioria dos colaboradores avaliou positivamente o compromisso da empresa com o uso consciente de recursos naturais, sendo que 57,1% consideraram a atuação “Boa” e 42,9% a classificaram como “Ótima”. A ausência de avaliações negativas reforça a percepção de que a organização tem adotado práticas consistentes de sustentabilidade ambiental, promovendo uso responsável de energia, águas e materiais no ambiente de trabalho.

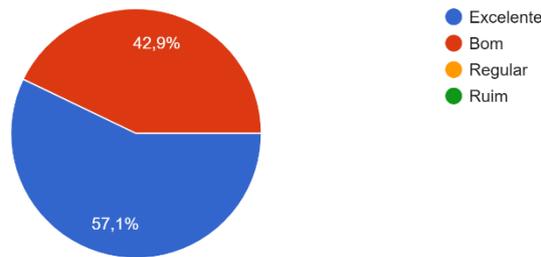
- Com que frequência a empresa realiza ações ou campanhas internas voltadas ao cuidado com o meio ambiente?



Fonte: Dados primários, 2025.

Análise: De acordo com os dados coletados, 71,4% dos colaboradores indicaram que a empresa “Sempre” realiza ações ou campanhas ambientais, enquanto 28,6% apontaram que isso ocorre “Quase sempre”. Essa frequência revela um comprometimento contínuo da organização com a promoção de práticas sustentáveis, não se limitando a ações pontuais, mas integrando-as de forma recorrente em sua rotina institucional.

- Como você avalia a preocupação da empresa com o bem-estar físico e emocional dos colaboradores?



Fonte: Dados primários, 2025.

Análise: Nenhum colaborador classificou negativamente a atuação da empresa quanto ao bem-estar físico e emocional dos funcionários. As respostas se dividiram entre “Excelente” (57,1%) e “Bom” (42,9%), indicando um ambiente organizacional saudável, com políticas que favorecem tanto o equilíbrio emocional quanto a saúde física dos colaboradores.

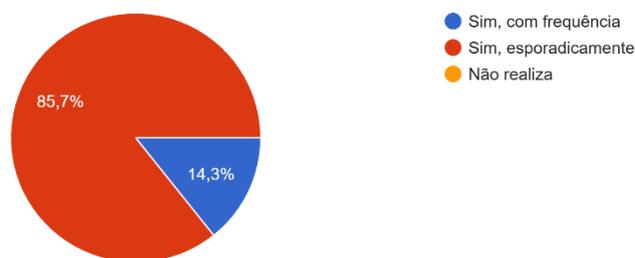
4. As oportunidades de crescimento e capacitação oferecidas pela empresa são:



Fonte: Dados primários, 2025.

Análise: Todos os participantes (100%) avaliaram as oportunidades como “Satisfatórias”, o que demonstra que a empresa oferece caminhos para o desenvolvimento profissional de seus colaboradores, valorizando a capacitação contínua como parte da estratégia organizacional.

5. A empresa realiza ou apoia ações sociais em benefício da comunidade externa?

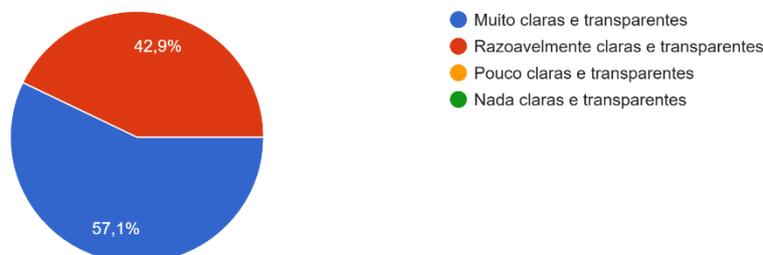


Fonte: Dados primários, 2025.

Análise: A maior parte dos colaboradores (85,7%) reconhece que a empresa realiza ações sociais, ainda que de forma esporádica. Apenas 14,3% afirmaram que tais ações são

frequentes. Esses dados evidenciam uma atuação social presente, mas que ainda pode ser expandida com iniciativas mais regulares e estratégicas voltadas à comunidade externa.

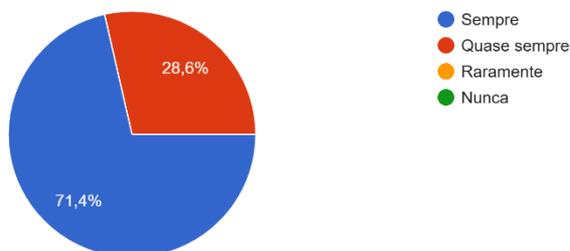
6. Como você percebe a clareza e a transparência das decisões tomadas pela empresa?



Fonte: Dados primários, 2025.

Análise: A maioria dos colaboradores (57,1%) percebe as decisões como “Muito claras e transparentes”, enquanto 42,9% as consideram “Razoavelmente claras e transparentes”. A inexistência de avaliações negativas indica uma comunicação corporativa bem estruturada.

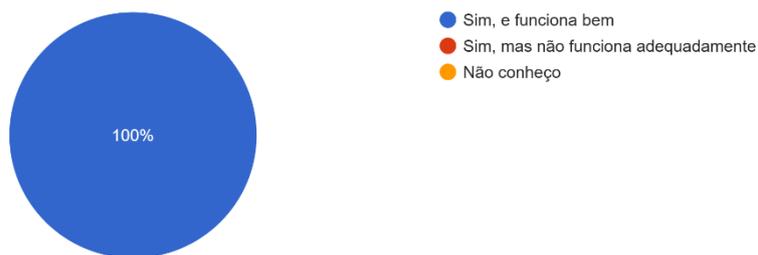
7. Os líderes da empresa promovem um ambiente de escuta e respeito pelas opiniões dos colaboradores?



Fonte: Dados primários, 2025.

Análise: A maior parte dos colaboradores (71,4%) respondeu que os líderes “Sempre” promovem esse ambiente, e os demais (28,6%) afirmaram que isso ocorre “Quase sempre”. Esse resultado reforça uma cultura de liderança participativa e respeito mútuo, que contribui para o engajamento e a satisfação no ambiente de trabalho.

8. Você conhece algum canal interno para denúncias ou sugestões?



Fonte: Dados primários, 2025.

Análise: Todos os respondentes (100%) afirmaram conhecer um canal de comunicação voltado à escuta dos colaboradores e que este funciona bem. Esse resultado demonstra um compromisso sólido da organização com a escuta ativa e com a promoção de um ambiente participativo.

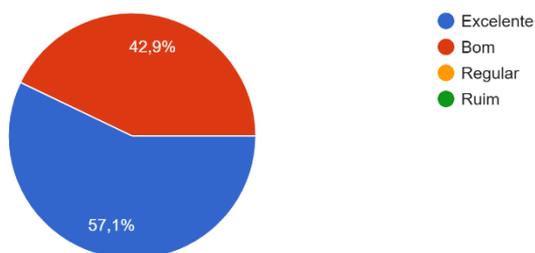
9. Na sua percepção, a empresa atua de forma ética, preocupando-se com as pessoas, o ambiente e os resultados?



Fonte: Dados primários, 2025.

Análise: Todos os colaboradores participantes (100%) concordam que a empresa atua de forma ética e equilibrada, evidenciando um alinhamento entre discurso e prática quanto aos valores corporativos, como responsabilidade social, ambiental e foco nos resultados.

10. Em geral, como você avalia a atuação da empresa nas áreas de responsabilidade social, ambiental e de gestão?



Fonte: Dados primários, 2025.

Análise: A totalidade dos respondentes avaliou positivamente a atuação da empresa em práticas sustentáveis, com 57,1% classificando como “Excelente” e 42,9% como “Boa”. Esses dados indicam que os colaboradores reconhecem os esforços da organização em sustentabilidade, refletindo uma imagem interna fortalecida e coerente com práticas responsáveis.

11. Deixe aqui algum comentário, sugestão ou observação que você considere importante sobre o funcionamento da empresa nestas áreas.

- “A empresa preza pela qualidade dos processos e principalmente pelos objetivos de sustentabilidade. Isso é um diferencial para a empresa, no mercado isso reforça seu compromisso com os clientes e meio ambiente.”
- “A empresa deixa sempre bem claro os valores e está sempre coerente com os seus pilares que são segurança, espírito de colaboração, inclusão e integridade.”
- “A empresa atua sempre de forma íntegra e promove constantemente a sustentabilidade como valores fundamentais.”
- “A empresa demonstra clara preocupação com o meio ambiente e questões sociais.”

ANÁLISE GERAL DOS DADOS LEVANTADOS

A análise geral dos dados obtidos por meio da entrevista com a diretora de sustentabilidade e dos formulários aplicados aos colaboradores e membros da gestão da AgroTech Coop, permite compreender, com maior profundidade, como os princípios ESG estão inseridos na realidade estratégica da organização. A convergência entre os relatos e os fundamentos teóricos analisados revela avanços consistentes, mas também evidencia desafios relevantes para a consolidação de uma gestão sustentável plena.

A entrevista revelou que a empresa estrutura sua estratégia de sustentabilidade a partir de um processo robusto de escuta ativa dos *stakeholders*, com destaque para a construção da matriz de materialidade. Essa prática se alinha ao que propõem Elkington (2004) e a Agenda 2030 da ONU, ao considerar múltiplas vozes — clientes, produtores, sociedade civil e instituições financeiras — na definição de prioridades estratégicas. A adoção de uma matriz de materialidade como base para o planejamento reforça a presença de um modelo de governança sensível às demandas contemporâneas, especialmente no que tange às revoluções de transparência, ciclo de vida e parcerias propostas pelo autor.

No tocante à dimensão ambiental, observa-se que a empresa demonstra forte comprometimento com temas centrais, como a construção de cadeias de suprimento responsáveis, a análise de risco de desmatamento e os primeiros passos na contabilização de emissões de gases de efeito estufa (GEE). Essa realidade se mostra coerente com a abordagem de Elkington (2004), sobretudo no que diz respeito à incorporação do ciclo de vida e da governança ambiental como pilares para o reposicionamento estratégico. No entanto, a ausência de metas concretas para redução de carbono e a carência de indicadores técnicos mais sistematizados, apontadas tanto pela gestora quanto por respondentes da pesquisa, demonstram uma fragilidade no eixo de controle — aspecto apontado por autores como Chiavenato (2023) e Maximiano (2015) como indispensável para o acompanhamento de resultados e retroalimentação estratégica.

No aspecto social, os dados reforçam um ambiente organizacional voltado ao bem-estar dos colaboradores, conforme indicam as respostas obtidas no formulário: a maioria dos funcionários reconhece a preocupação da empresa com um ambiente saudável, diverso e inclusivo. A presença de comitês voltados à diversidade, segurança do trabalho e projetos sociais corrobora essa percepção. No entanto, a própria diretora reconhece que a empresa

ainda enfrenta desafios na tradução dessa agenda de indicadores mais objetivos, o que evidencia um descompasso entre a prática e a mensuração — e, por conseguinte, entre ação e controle estratégico, conforme abordado por Oliveira (2007) e Hitt et al. (2011).

Já a governança é percebida como um ponto forte tanto pela diretoria quanto pelas equipes operacionais e gestoras. A escuta ativa, a transparência nos processos decisórios e a comunicação clara dos valores institucionais reforçam a legitimidade da governança exercida. Essa percepção vai ao encontro do que defendem Ribeiro e Lima (2020), ao afirmarem que a dimensão G do ESG exige não apenas estruturas formais, mas um sistema de gestão científico capaz de equilibrar poder e responsabilidade. A existência de comitês temáticos, alinhados à estratégia global da empresa, reforça também os pressupostos definidos por Oliveira (2014), sobretudo no que tange à consolidação de fatores críticos de sucesso dentro de uma lógica sistêmica e participativa.

Apesar do grau de maturidade institucional evidenciado, os dados também revelam limitações estruturais que comprometem a evolução do modelo ESG adotado.

Fluxograma das Práticas Sustentáveis na Empresa

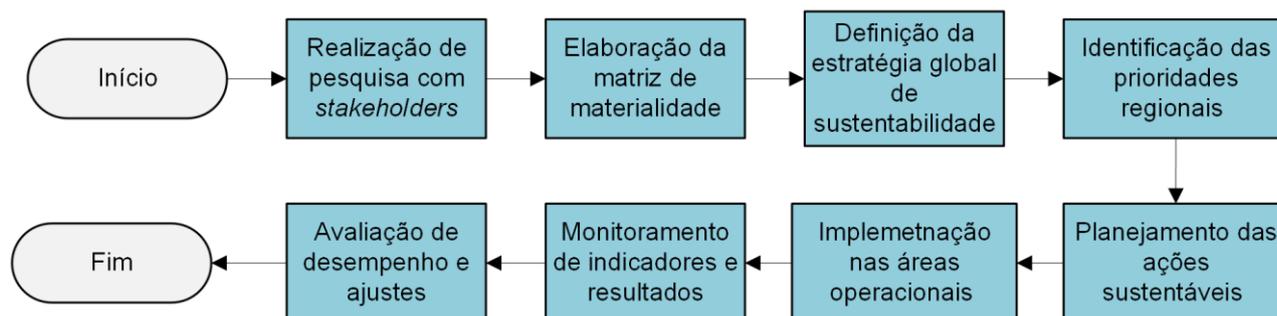
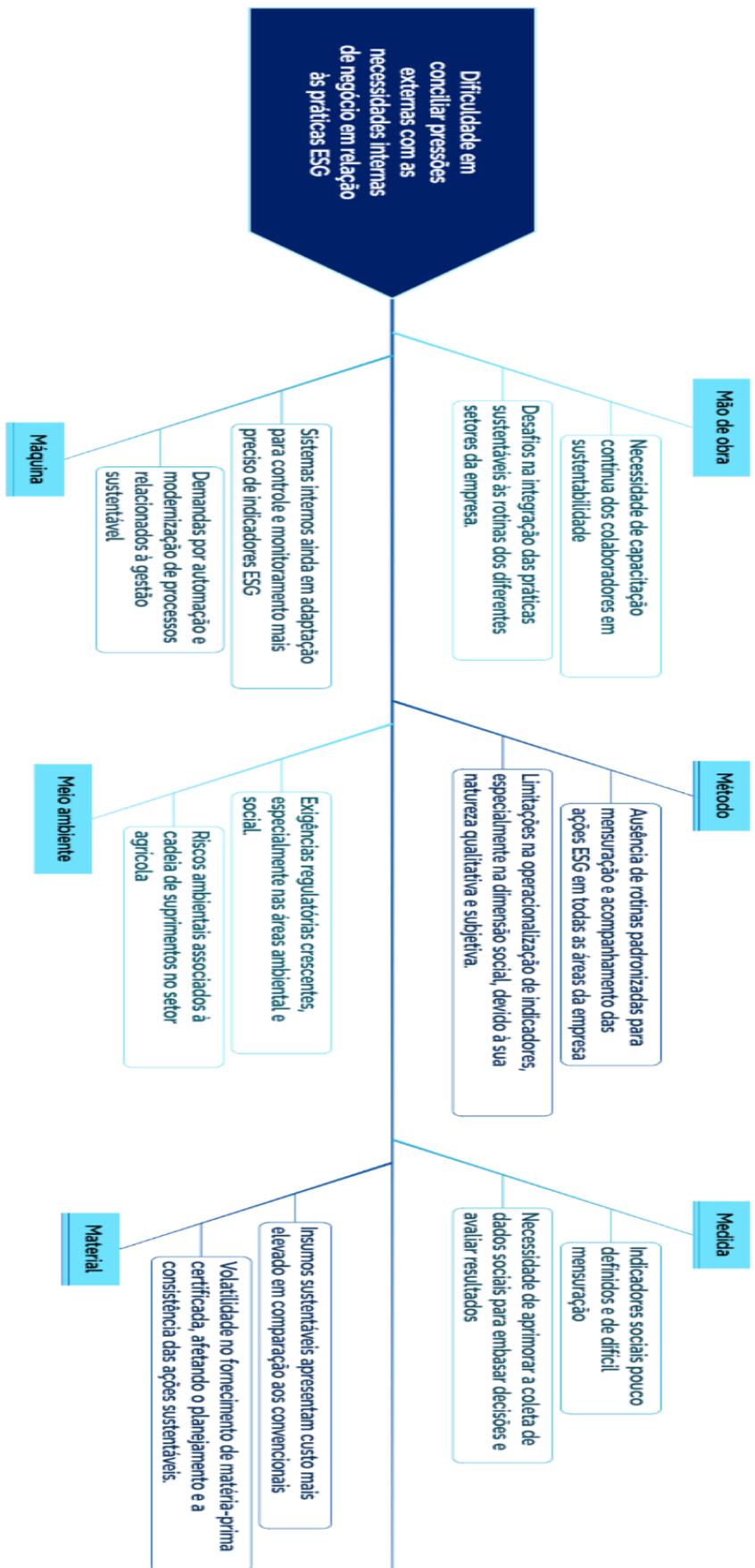


Figura 3 – Fluxograma das práticas sustentáveis na Empresa

A carência de tecnologias para automação de processos e predominância de atividades operacionais manuais foram mencionadas como obstáculos à eficiência e à agilidade da área de sustentabilidade — o que aponta para uma oportunidade de integração entre sustentabilidade e inovação, como destacado na literatura de vantagem competitiva (Porter, 1990; Camargo, 2024).

Além disso, os dados indicam oportunidades de aprimoramento na ampliação dos indicadores de avaliação, especialmente na dimensão social, conforme apontado tanto pela diretora de sustentabilidade quanto por membros da gestão. Já no que se refere à comunicação interna sobre metas e impactos das ações sustentáveis, embora não se observe uma percepção crítica direta por parte dos colaboradores — que majoritariamente reconhecem práticas de escuta e respeito por parte da liderança —, a ausência de menções explícitas ao compartilhamento de metas e resultados sugere espaço para o fortalecimento dessa dimensão. Como destacado por Oliveira (2007), a eficácia estratégica exige não apenas execução, mas também clareza e alinhamento organizacional em torno dos objetivos sustentáveis.

Em síntese, os resultados da pesquisa demonstram que a AgroTech Coop apresenta uma base sólida para a integração da sustentabilidade à gestão estratégica, por meio de estruturas institucionais bem definidas, práticas alinhadas aos princípios do ESG e uma



Presented with mind AI

Figura 4 – Diagrama demonstrando dificuldades enfrentadas no sistema ESG

cultura organizacional voltada para o bem-estar coletivo. Contudo, a empresa ainda enfrenta desafios no que se refere à padronização de indicadores, definição de metas mensuráveis e aprimoramento dos sistemas de controle — pontos que, segundo a literatura, são indispensáveis para que a sustentabilidade deixe de ser apenas um valor institucional e se transforme em um diferencial competitivo monitorável e duradouro (Hitt et al., 2011; Kaplan & Norton, 2004).

CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE MELHORIAS

A presente pesquisa teve como objetivo avaliar a implementação das práticas ESG e sua influência na gestão estratégica, vantagem competitiva e sustentabilidade organizacional em uma cooperativa agroindustrial internacional, apresentada neste estudo sob o nome fictício de AgroTech Coop. A investigação foi conduzida por meio de abordagem mista, com a aplicação de instrumentos qualitativos e quantitativos: entrevista semiestruturada com a diretora de sustentabilidade, aplicação de formulários a membros da gestão e colaboradores, e desenvolvimento de TGNs (Técnicas de Gestão de Negócios) com base nos dados levantados.

A percepção dos colaboradores reforçou o reconhecimento institucional em torno da sustentabilidade, mas também revelou pontos de atenção, especialmente no que se refere à integração dos princípios ESG às rotinas operacionais. A análise dos formulários aplicados aos membros da gestão indicou que, embora haja clareza sobre a importância do tema, persistem limitações no uso de indicadores e na mensuração de resultados, sobretudo no pilar social — corroborando os desafios de mensuração integrada e transparente.

Com base nesses resultados, apresentam-se as seguintes sugestões de melhorias:

1. Definição de metas claras e mensuráveis, especialmente no que se refere à redução de emissões de gases de efeito estufa e impacto social, alinhando os reforços à agenda climática global e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS);
2. Aperfeiçoamento dos indicadores ESG, com foco na dimensão social, por meio da adoção de métricas específicas que possibilitem o acompanhamento contínuo das ações e o fortalecimento do controle estratégico;
3. Investimento em automação e modernização dos sistemas de monitoramento, visando reduzir a dependência de processos manuais e aprimorar a precisão e a confiabilidade das informações geradas para a tomada de decisão;
4. Intensificação na capacitação continuada dos colaboradores, com programas específicos voltados à conscientização e aplicação dos princípios ESG no cotidiano profissional, promovendo a integração transversal da sustentabilidade nas diferentes áreas;
5. Desenvolvimento de estratégias para o engajamento da cadeia de suprimento, como foco na padronização de critérios sustentáveis e no apoio técnico a fornecedores com menor maturidade ESG, de modo a equilibrar as exigências externas e as necessidades internas da empresa. Essa medida contribui para mitigar os riscos socioambientais associados ao setor agrícola e ampliar a eficácia das políticas sustentáveis em toda a cadeia de valor.

Finalmente, os resultados deste estudo confirmam que a adoção de práticas ESG pode contribuir significativamente para a sustentabilidade organizacional e a construção de uma vantagem competitiva duradoura, conforme sustentado por Porter (1990) e Camargo (2024). Contudo, para que tais benefícios se consolidem, é necessário que as práticas deixem de estar concentradas em núcleos específicos e passem a ser sistematicamente integradas à estratégia e à cultura organizacional. A AgroTech Coop, ao reconhecer seus avanços e fragilidades, demonstra potencial para fortalecer seu posicionamento no setor agroindustrial por meio da consolidação de uma gestão estratégica orientada pela sustentabilidade.

No entanto, também foram identificados desafios relevantes para o fortalecimento da estratégia ESG. Entre os principais, destacam-se a ausência de metas formais para redução de emissões de carbono, dificuldades na mensuração de impactos sociais, carência de indicadores padronizados e limitações tecnológicas nos sistemas de controle e automação das ações sustentáveis. Esses aspectos comprometem, em alguma medida, a efetividade do controle estratégico e o alinhamento pleno entre práticas sustentáveis e metas corporativas, conforme preconizado por autores como Oliveira (2007) e Chiavenato (2023).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 14001:2015** - Sistemas de gestão ambiental – Requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

B3. **Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3)**. São Paulo, 2021. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise-b3.htm. Acesso em: 26 mar. 2025.

B3. **Relatório Anual 2023**. São Paulo: B3, 2024. Disponível em: <https://ri.b3.com.br/pt-br/informacoes-financeiras/relatorio-anual/>. Acesso em: 26 fev. 2025.

BLOOMBERG INTELLIGENCE. **ESG assets may hit \$53 trillion by 2025** – a third of global AUM. 2021. Disponível em: <https://www.bloomberg.com/professional/insights/trading/esg-assets-may-hit-53-trillion-by-2025-a-third-of-global-aum/>. Acesso em: 26 fev. 2025.

CAMARGO, Carlos. **Investimentos ESG: A chave para vantagem competitiva e retornos superiores**. 2024. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/investimentos-esg-chave-para-vantagem-competitiva-e-retornos-camargo-9anaf/>. Acesso em: 27 mar. 2025.

CARADORI, Rogério. **A gestão ambiental das empresas no século XXI**. Instituto Brasileiro de Sustentabilidade (INBS), 2023. Disponível em: <https://inbs.com.br/a-gestao-ambiental-das-empresas-no-seculo-xxi/>. Acesso em: 26 mar. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 10. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2023.

CMMAD – COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

ELKINGTON, John. Enter the triple bottom line. In: HENRIQUES, Adrian; RICHARDSON, Julie (Org.). **The triple bottom line: does it all add up?**. London: Earthscan, 2004. p. 1-16.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). **Global Reporting Initiative Standards**. Amsterdam: GRI, 2021. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/standards/>. Acesso em: 26 mar. 2025.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **O Balanced Scorecard: criando e implementando uma estratégia vencedora**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Lucas Rebello de; MEDEIROS, Raffaella Martins; TERRA, Pedro de Bragança; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. **Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à**

implementação como estratégia nas organizações. *Produção*, v. 22, n. 1, p. 70-82, jan./mar. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/rm7ny98HNftrnRMJpFLddGm/>. Acesso em: 20 mar. 2025.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030** para o desenvolvimento sustentável. Nova York: ONU, 2015.

PACTO GLOBAL. **O que é ESG?** Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/esg/>. Acesso em: 26 fev. 2025.

PORTER, Michael E. **The competitive advantage of nations**. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 2, mar./abr. 1990. Disponível em: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>. Acesso em: 27 mar. 2025.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. **Criação de valor compartilhado**. *Harvard Business Review Brasil*, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011.

RIBEIRO, Thiago de Luca; LIMA, Anderson Antônio de. **Environmental, Social and Governance (ESG): mapeamento e análise de clusters**. *Iberoamerican Journal of Corporate Governance*, v.2, n.1, p.1-15, 2022. Disponível em: <https://iberoamericancg.org/Journals/article/view/120>. Acesso em: 26 mar. 2025.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. 1 ed. São Paulo: Atlas,

RESOLUÇÃO n°038/2020 – CEPE

ANEXO IV

APÊNDICE ao TCC

Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

A estudante **LETYCIA PRAZERES DE LIMA**, do Curso de ADMINISTRAÇÃO, matrícula 2021100230064-5, telefone (62) 992881121, email lets.prazeres@gmail.com, na qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei n° 9.610/98 (Lei dos Direitos do autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a disponibilizar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **ESG na prática: um estudo de caso sobre sustentabilidade e vantagem competitiva em uma cooperativa do agronegócio**, gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme permissões do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato especificado (Texto (PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND); Vídeo (MPEG, MWV, AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de graduação da PUC Goiás.

Goiânia, 09 de JUNHO de 2025.

Assinatura da autora Leticia Prazeres de Lima

Nome completo da autora: LETYCIA PRAZERES DE LIMA

Assinatura do professor-orientador: Marcos de Freitas Pintaud

Nome completo do professor-orientador: MARCOS DE FREITAS PINTAUD.