



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO -
CAMPUS RIO VERDE**

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

NIELSON PABLO OLIVEIRA SOARES

**DESAFIOS DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL PARA SE ALINHAR AOS
OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)**

RIO VERDE - GO

2025

NIELSON PABLO OLIVEIRA SOARES

**DESAFIOS DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL PARA SE ALINHAR AOS
OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)**

Monografia apresentada ao Instituto Federal Goiano - Campus Rio Verde, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Silvia Ferreira Marques Salustiano

RIO VERDE - GO

2025

**Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema Integrado de Bibliotecas do IF Goiano - SIBi**

S676d Soares, Nielson Pablo Oliveira
Desafios da Estratégia Empresarial para se Alinhar aos Objetivos
do Desenvolvimento Sustentável (ODS) / Nielson Pablo Oliveira
Soares. Rio Verde 2025.

33f. il.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Silvia Ferreira Marques Salustiano.
Tcc (Bacharel) - Instituto Federal Goiano, curso de 0220293 -
Bacharelado em Administração - Rio Verde (Campus Rio

1. Administração. 2. Estratégia Empresarial. 3. ODS. 4.
Sustentabilidade. I. Título.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610/98, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano, a disponibilizar gratuitamente o documento no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, em formato digital para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico - científica no IF Goiano.

Identificação da Produção Técnico - Científica (assinale com X)

- Tese
- Dissertação
- Monografia – Especialização
- Artigo - Especialização
- TCC - Graduação
- Artigo Científico
- Capítulo de Livro
- Livro
- Trabalho Apresentado em Evento
- Produção técnica. Qual: _____

Nome Completo do Autor: Nielson Pablo Oliveira Soares

Matrícula: 2021102202930540

Título do Trabalho: "Desafios da estratégia empresarial para se alinhar aos objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS)"

Restrições de Acesso ao Documento [Preenchimento obrigatório]

Documento confidencial: Não Sim, justifique:

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano: 20 / 03 / 2025

O documento está sujeito a registro de patente? Sim Não

O documento pode vir a ser publicado como livro? Sim Não

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

A referida autora declara que:

1. O documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico - científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
2. Obteve autorização de quaisquer materiais incluídos no documento do qual não detém os direitos de autora, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
3. Cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Rio Verde - GO, 14 de março de 2025

Nielson Pablo Oliveira Soares

Nome do Autor

Assinado eletronicamente pela Autora e/ou Detentora dos Direitos Autorais

Ciente e de acordo:

Silvia Ferreira Marques Salustiano

Nome da orientadora

Assinatura eletrônica da orientadora

Documento assinado eletronicamente por:

- **Silvia Ferreira Marques Salustiano, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 14/03/2025 10:57:00.
- **Nielson Pablo Oliveira Soares, 2021102202930540 - Discente**, em 14/03/2025 11:09:16.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 14/03/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 686880
Código de Autenticação: f898421e32



INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Campus Rio Verde

Rodovia Sul Goiana, Km 01, Zona Rural, 01, Zona Rural, RIO VERDE / GO, CEP 75901-970

(64) 3624-1000



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Ata nº 6/2025 - GEPTNM-RV/DE-RV/CMPRV/IFGOIANO

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CURSO

Aos dez dias do mês de março de 2025, às 20 horas e 40 minutos, reuniu-se a banca examinadora composta pelos docentes: Dra. Sílvia Ferreira Marques Salustiano (orientadora), Dra. Frankcione Borges de Almeida (membro), Dra. Haihani Silva Passos (membro), para examinar o Trabalho de Curso intitulado “**Desafios da estratégia empresarial para se alinhar aos objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS)**” do estudante **Nielson Pablo Oliveira Soares**, Matrícula nº 2021102202930540 do Curso de Bacharelado em Administração do IF Goiano – Campus Rio Verde. A palavra foi concedida ao estudante para a apresentação oral do TC, houve arguição do candidato pelos membros da banca examinadora. Após tal etapa, a banca examinadora decidiu pela **APROVAÇÃO** do estudante. Ao final da sessão pública de defesa foi lavrada a presente ata que segue assinada pelos membros da Banca Examinadora.

(Assinado Eletronicamente)

Dra. Sílvia Ferreira Marques Salustiano

Orientadora

(Assinado Eletronicamente)

Dra. Frankcione Borges de Almeida

Membro

(Assinado Eletronicamente)

Dra. Haihani Silva Passos

Membro

Observação:

() O(a) estudante não compareceu à defesa do TC.

Documento assinado eletronicamente por:

- **Silvia Ferreira Marques Salustiano**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 13/03/2025 21:13:36.
- **Frankcione Borges de Almeida**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 13/03/2025 21:19:53.
- **Haihani Silva Passos**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 14/03/2025 10:41:41.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 13/03/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 686699

Código de Autenticação: 8f01a50555



INSTITUTO FEDERAL GOIANO

Campus Rio Verde

Rodovia Sul Goiana, Km 01, Zona Rural, 01, Zona Rural, RIO VERDE / GO, CEP 75901-970

(64) 3624-1000

Dedico este trabalho à minha família, pelo amor incondicional e pelo apoio em todos os momentos desta caminhada.

Aos amigos, pela companhia nos dias mais difíceis e pelas palavras de incentivo.

Aos professores, que com dedicação e paciência me guiaram ao longo deste percurso acadêmico.

A cada um de vocês, minha eterna gratidão por fazerem parte dessa jornada que marcou profundamente minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, pela força e sabedoria concedidas ao longo desta jornada.

À minha família, por todo amor, apoio e compreensão nos momentos de desafio.

Aos amigos, pela paciência, incentivo e por acreditarem em mim mesmo, quando duvidei da minha capacidade.

Manifesto minha profunda gratidão à minha orientadora, Profa. Dra. Silvia Ferreira Marques Salustiano, pela orientação dedicada, paciência e valiosas contribuições que enriqueceram este trabalho. A sua experiência e disponibilidade foram fundamentais para a realização deste projeto.

A todos que, direta ou indiretamente, colaboraram para a concretização deste sonho, o meu sincero muito obrigado.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar os desafios e as possíveis soluções para a incorporação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nas estratégias empresariais, considerando a crescente demanda por práticas sustentáveis no setor corporativo. Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica em bases de dados acadêmicas, selecionando artigos e publicações relevantes sobre o tema. Os resultados evidenciam que as principais barreiras para a adoção dos ODS incluem a ausência de metodologias estruturadas, a percepção de custos elevados, a resistência organizacional e a falta de incentivos financeiros. Adicionalmente, a escassez de conhecimento sobre os ODS dificulta a sua implementação eficaz no planejamento estratégico das empresas. Como medidas mitigadoras, identificaram-se a adoção de frameworks estruturados, o investimento em capacitação de gestores e colaboradores, o uso de tecnologias emergentes para monitoramento de práticas sustentáveis e a ampliação da cooperação intersetorial. O estudo constatou que, embora algumas empresas demonstrem avanços na incorporação dos ODS, ainda há um longo caminho a ser percorrido, especialmente no contexto brasileiro, em que a literatura acadêmica sobre o tema é limitada.

Palavras-chave: Administração. Estratégia Empresarial. ODS. Sustentabilidade.

ABSTRACT

This study aims to analyze the challenges and possible solutions for incorporating the Sustainable Development Goals (SDGs) into corporate strategies, considering the growing demand for sustainable practices in the corporate sector. To this end, a bibliographic review was conducted in academic databases, selecting relevant articles and publications on the subject. The results show that the main barriers to adopting the SDGs include the absence of structured methodologies, the perception of high costs, organizational resistance, and the lack of financial incentives. Additionally, the lack of knowledge about the SDGs hinders their effective implementation in companies' strategic planning. The following mitigating measures were identified: the adoption of structured frameworks, investment in training managers and employees, the use of emerging technologies to monitor sustainable practices, and the expansion of intersectoral cooperation. The study found that, although some companies demonstrate progress in incorporating the SDGs, there is still a long way to go, especially in the Brazilian context, where academic literature on the subject is limited.

Keywords: Administration. Business Strategy. SDG. Sustainability.

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
PMEs	Pequenas e Médias Empresas

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dimensões da sustentabilidade	14
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável presentes na Agenda 2030, instituídos pela Organização das Nações Unidas (ONU).....	17
Quadro 2: Principais desafios encontrados na implementação dos ODS nas estratégias empresariais e soluções sugeridas	23

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	14
2.1 Responsabilidade social empresarial e desenvolvimento sustentável	14
2.2 Importância dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) para o setor empresarial.....	16
2.3 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS): experiência das empresas	19
3 METODOLOGIA.....	22
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	23
4.1 Desafios para a integração dos ODS nas estratégias empresariais	23
4.2 Soluções promissoras para o alinhamento estratégico aos ODS	25
5 CONCLUSÃO.....	27
REFERÊNCIAS	28

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste estudo é analisar como as empresas podem integrar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nas suas estratégias, identificando as principais barreiras e as soluções possíveis para promover um alinhamento eficaz.

Nesse ínterim, a investigação sobre a integração dos ODS às estratégias empresariais é de extrema relevância, uma vez que as empresas desempenham um papel crucial na mitigação de desafios globais, como a desigualdade social, as mudanças climáticas e os padrões de consumo insustentáveis. Em um contexto em que consumidores, investidores e governos estão exigindo cada vez mais práticas corporativas responsáveis, estudos como este podem fornecer dados significativos sobre os desafios e as oportunidades que as organizações enfrentam ao incorporar os ODS nas suas operações.

Para a realização desta pesquisa, foram consultadas fontes acadêmicas, incluindo livros, artigos científicos, dissertações e outras publicações relevantes, disponíveis em bases de dados como SciELO, Google Acadêmico e periódicos CAPES. Foram aplicados critérios de seleção predefinidos, tais como a atualidade das publicações, a relevância para o tema em questão e a qualidade acadêmica das fontes, garantindo, assim, a robustez e a confiabilidade do estudo.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos principais. No primeiro capítulo, apresenta-se a introdução, na qual são delineados o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa do estudo. O segundo capítulo compreende uma revisão da literatura, trazendo um embasamento teórico sobre os desafios da estratégia empresarial e a sua relação com os ODS. No terceiro capítulo, detalha-se a metodologia adotada para a condução da pesquisa, incluindo os critérios de seleção das fontes e o método de análise dos dados. O quarto capítulo apresenta e discute os resultados obtidos, destacando as principais barreiras e oportunidades identificadas. Por fim, o quinto capítulo traz as considerações finais, sintetizando as conclusões do estudo e apontando possíveis caminhos para pesquisas futuras.

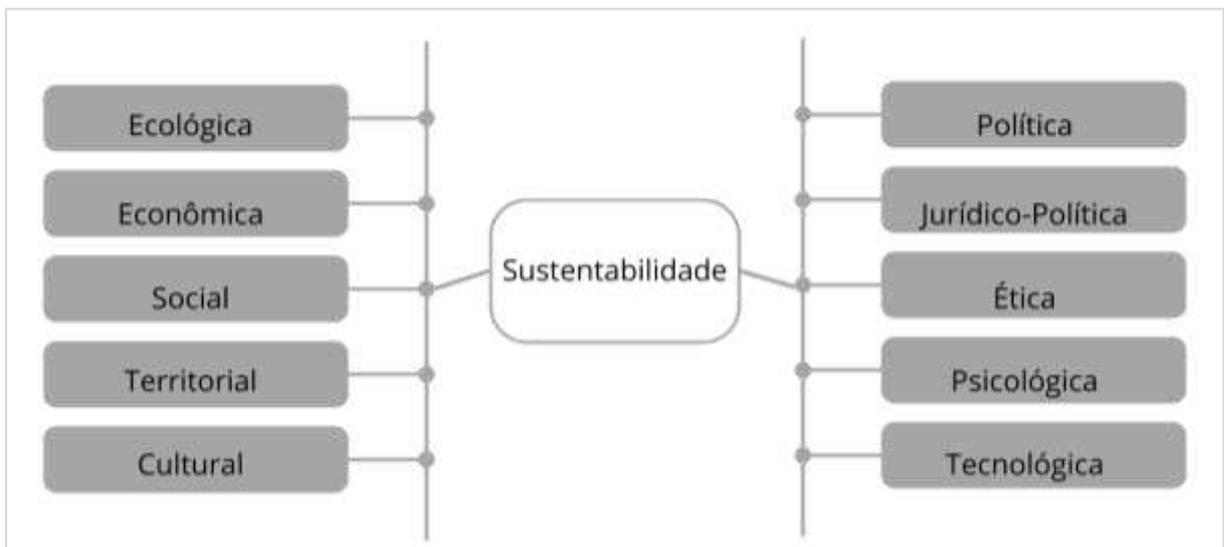
2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Responsabilidade social empresarial e desenvolvimento sustentável

O desenvolvimento sustentável, sobretudo, a implementação de estratégias para a sustentabilidade, tornou-se imperativo para o setor empresarial, diante das mudanças climáticas e do aquecimento global (Carvalho *et al.*, 2011).

Para garantir um crescimento econômico responsável, é essencial considerar a sustentabilidade nas suas múltiplas dimensões, conforme proposto por Iaquinto (2018), que identifica dez aspectos fundamentais para a compreensão holística desse conceito (Figura 1).

Figura 1: Dimensões da sustentabilidade



Fonte: Adaptado de Iaquinto (2018)

Nesse contexto, a responsabilidade social empresarial (RSE) emerge como um instrumento essencial para operacionalizar a sustentabilidade no ambiente corporativo. Essa prática vai além do cumprimento das obrigações legais, buscando contribuir para o desenvolvimento sustentável, ao equilibrar objetivos econômicos, sociais e ambientais (Kraemer, 2005). De acordo com Borger (2001, p. 08):

A responsabilidade social empresarial tem-se tornado um dos temas debatidos e propagados para a gestão empresarial, tornando-se uma variável importante na estratégia competitiva das empresas e na avaliação do seu desempenho. As empresas estão tendo de competir num ambiente de negócios cada vez mais complexo, onde não é mais suficiente oferecer qualidade e preço competitivo, não é mais suficiente obedecer às leis e pagar impostos. As companhias de sucesso serão cada vez mais

pressionadas para olhar intensamente o impacto das suas operações dentro e fora de suas paredes institucionais e, cuidadosamente, verificar os impactos de suas políticas e ações nos seus empregados, clientes, comunidades e na sociedade como um todo.

O desenvolvimento sustentável, por sua vez, é definido como a capacidade de atender às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das futuras gerações de atender às suas próprias necessidades (Brundtland, 1991). Esse conceito enfatiza a integração de três pilares: econômico, social e ambiental. A RSE atua como um meio para que as empresas contribuam para o desenvolvimento sustentável, alinhando suas estratégias de negócios com esses três pilares (Estender; Pitta, 2008):

A responsabilidade social corporativa representa o compromisso com a ideia de organização como conjunto de pessoas que interagem com a sociedade. Assume o princípio de que as organizações têm sua origem e seus fins essenciais nas pessoas, as quais se organizam e se dispõem em diversos grupos de interesses, com peculiaridades e distintos tipos de relação. Contempla o impacto da ação da empresa em sua tríplice dimensão: econômica, social e ambiental, tendo como meta principal a consecução do desenvolvimento sustentável (Kraemer, 2005, p. 03).

A literatura científica destaca a interseção entre RSE e desenvolvimento sustentável (Mota; Dinis, 2005; Borger, 2001; Vasconcelos *et al.*, 2012; Gomes *et al.*, 2009), evidenciando que práticas empresariais responsáveis podem ser vantajosas para as corporações. Empresas que adotam práticas de RSE tendem a melhorar a sua confiança, fortalecer relacionamentos com stakeholders e aumentar a liderança dos clientes, resultando em benefícios econômicos em longo prazo (Figueiredo, 2018).

Além disso, a adoção de práticas de RSE pode gerar inovação dentro das empresas. Ao buscar soluções sustentáveis, as organizações são incentivadas a desenvolver novos produtos, processos e modelos de negócios que não apenas atendam às demandas do mercado, mas também voltadas para o meio ambiente, uso devido dos recursos naturais e bem-estar social (Santos; Silva, 2017)

No entanto, a integração da RSE e do desenvolvimento sustentável apresenta desafios consideráveis. As empresas enfrentam dificuldades na adaptação de processos existentes para atender a padrões ambientais, o que pode exigir mais investimentos. Ademais, a necessidade de equilibrar objetivos econômicos com responsabilidades sociais e ambientais pode gerar conflitos internos e exigir mudanças culturais dentro da organização (Cebds, 2018).

A pesquisa “Gestão ambiental e estratégia empresarial: um estudo em uma empresa de cosméticos no Brasil”, conduzida por Bánkuti e Bánkuti (2014), analisou ações ambientais estratégicas implantadas pela organização do setor cosmético. Para isso, foram utilizadas

informações secundárias e dados primários coletados junto à empresa. Os autores constataram que as principais dificuldades para melhorias na prática de sustentabilidade na empresa estão associadas à necessidade de elevados investimentos para desenvolvimento de produtos e melhorias de processo, assim como a limitações de conhecimento técnico e científico. Por fim, destaca-se a importância da interação entre agentes internos e externos para a condução de melhorias ambientais na empresa de cosméticos.

A administração empresarial ambiental desempenha um papel crucial na superação desses desafios, fornecendo ferramentas e modelos para a implementação eficaz de práticas sustentáveis. De acordo com Marques (2008, p. 447):

A gestão ambiental empresarial está essencialmente voltada para organizações, ou seja, companhias, corporações, firmas, empresas ou instituições e pode ser definida como sendo um conjunto de políticas, programas e práticas administrativas e operacionais que levam em conta a saúde e a segurança das pessoas e a proteção do meio ambiente, através da eliminação ou minimização de impactos e danos ambientais decorrentes do planejamento, implantação, operação, ampliação, realocação ou desativação de empreendimentos ou atividades, incluindo-se todas as fases do ciclo de vida de um produto.

Portanto, a partir de subsídios da gestão ambiental empresarial, as corporações podem implementar ações de desenvolvimento sustentável nas suas operações. Isso foi observado por Oliveira e Machado (2010) em um estudo de caso em empresas líderes dos setores de refrigerantes e supermercadista. Os autores analisaram como a gestão ambiental pode contribuir para a sustentabilidade e desenvolvimento econômico das organizações. Como resultado, percebeu-se que a gestão ambiental em ambas as empresas se caracteriza, principalmente, pela valorização da imagem da organização e busca pelo baixo custo operacional. Parece haver uma tendência no sentido de educar ambientalmente seus clientes. Embora utilizando ferramentas ambientais distintas, as unidades estudadas têm em comum a busca pela conscientização dos seus funcionários e clientes, o tratamento de resíduos e a eficiência energética.

2.2 Importância dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) para o setor empresarial

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), instituídos pela Organização das Nações Unidas (ONU), em 2015, representam uma agenda global composta por 17 metas (Tabela 1) para enfrentar os desafios mais urgentes da humanidade, como pobreza, desigualdades, mudanças climáticas e gestão ambiental (ONU, 2015; Coutinho, 2021). No setor empresarial, os ODS se tornaram um guia essencial, influenciando a maneira como as empresas

conduzem os seus negócios. As corporações passaram a considerar que a sustentabilidade não é apenas uma exigência ética, mas também uma oportunidade estratégica de crescimento e inovação (Sachs, 2017).

Quadro 1: Os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável presentes na Agenda 2030, instituídos pela Organização das Nações Unidas (ONU)

NÚMERO DO ODS	NOME DO ODS	INTERPRETAÇÃO DO ODS
1	Erradicação da Pobreza	Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares.
2	Fome Zero e Agricultura Sustentável	Erradicar a fome, alcançar a segurança alimentar e promover a agricultura sustentável.
3	Saúde e Bem-Estar	Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.
4	Educação de Qualidade	Assegurar a educação inclusiva, equitativa e de qualidade, promovendo oportunidades de aprendizado.
5	Igualdade de Gênero	Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.
6	Água Potável e Saneamento	Garantir disponibilidade e manejo sustentável da água e saneamento para todos.
7	Energia Limpa e Acessível	Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos.
8	Trabalho Decente e Crescimento Econômico	Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo.
9	Indústria, Inovação e Infraestrutura	Construir infraestrutura resiliente, promover a industrialização inclusiva e sustentável.
10	Redução das Desigualdades	Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles.
11	Cidades e Comunidades Sustentáveis	Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.
12	Consumo e Produção Responsáveis	Assegurar padrões de consumo e de produção sustentáveis.

13	Ação contra a Mudança Global do Clima	Tomar medidas urgentes para combater as mudanças climáticas e seus impactos.
14	Vida na Água	Conservar e usar de forma sustentável os oceanos, mares e recursos marinhos.
15	Vida Terrestre	Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, combater a desertificação.
16	Paz, Justiça e Instituições Eficazes	Promover sociedades pacíficas e inclusivas, proporcionar acesso à justiça e fortalecer instituições.
17	Parcerias e Meios de Implementação	Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

Fonte: Adaptado de ONU (2015)

A adoção dos ODS pelo setor empresarial tem sido vista como uma forma de contribuir para o desenvolvimento socioeconômico global, promovendo práticas mais responsáveis e sustentáveis. Nesse sentido, empresas que se alinham aos ODS tendem a ter uma confiança mais sólida, o que gera vantagem competitiva em mercados cada vez mais exigentes quanto à responsabilidade socioambiental (Andrade; Russo, 2023). Para Savitz (2007, p. 28): “A empresa sustentável conduz seus negócios, de modo a gerar naturalmente um fluxo de benefícios para todos os seus stakeholders, inclusive para empregados, clientes, parceiros de negócios, comunidades em que opera e, obviamente, para acionistas”.

Outro fator que demonstra a relevância dos ODS está relacionado ao aumento de atratividade para investimentos. Relatórios recentes apontam que os investidores estão cada vez mais inclinados a aplicar capital nas empresas que demonstram compromisso com as metas de sustentabilidade (Balassiano *et al.*, 2024).

Além disso, os ODS podem ajudar as empresas a enfrentarem riscos relacionados às mudanças climáticas, um dos temas mais urgentes da agenda internacional. Empresas que não consideram essas mudanças correm o risco de enfrentar prejuízos econômicos significativos. De acordo com Gibaut e Dias Filho (p. 70, 2016):

O contexto ambiental mundial tem se mostrado motivo para preocupações e redirecionamento da atenção de instituições financeiras, acionistas, investidores, CEOs e conselhos administrativos de grandes empresas, pois as mudanças climáticas trazem um ambiente negativo para o desenvolvimento dos negócios, o que proporcionou o aumento dos riscos e a criação de oportunidades.

Segundo Otero (2023), a integração das práticas de desenvolvimento sustentável nas estratégias empresariais permite que as corporações reduzam os riscos operacionais e financeiros, especialmente em setores mais expostos às regulamentações ambientais e climáticas. Nesse sentido, ao adotar práticas alinhadas aos ODS, as empresas se posicionam de maneira mais sólida em um mercado cada vez mais orientado por demandas socioambientais.

2.3 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS): experiência das empresas

Diante do crescente movimento na implementação dos ODS nas empresas, torna-se evidente a relevância do setor corporativo para o cumprimento das metas propostas pela Agenda 2030. Em resposta aos desafios urgentes enfrentados pela humanidade como a pobreza, as desigualdades sociais, as mudanças climáticas e a gestão responsável dos recursos naturais, estudos têm buscado entender como as organizações estão contribuindo para os 17 ODS, presentes na Agenda 2030.

No estudo de Jones *et al.* (2017), por exemplo, explora-se como as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) podem acelerar o progresso rumo aos ODS, sobretudo à educação (ODS 4), igualdade de gênero (ODS 5), trabalho decente e crescimento econômico (ODS 8), inovação (ODS 9), sustentabilidade (ODS 12) e combate às mudanças climáticas (ODS 13). Focando nas empresas Ericson e Microsoft, os autores observaram que o uso estratégico de TICs facilita o acesso à informação, melhora a eficiência operacional e impulsiona avanços em várias metas. Mais do que promover a sustentabilidade global, essas empresas enxergaram novas oportunidades de mercado em soluções digitais voltadas aos ODS, estimando um potencial de receita adicional de \$3,2 trilhões anualmente.

Outro estudo relevante, conduzido por Singh *et al.* (2018), analisou a relação entre políticas marinhas e os ODS, com ênfase no ODS 14, que trata da conservação e do uso sustentável dos oceanos. Este estudo objetivou identificar intersecções e possíveis tensões entre os objetivos. Os resultados indicaram que práticas sustentáveis nos oceanos e na pesca podem trazer benefícios significativos para outros ODS, como a erradicação da pobreza (ODS 1) e a segurança alimentar (ODS 2). No entanto, o estudo destacou desafios, como o dilema entre a exploração de recursos e a conservação ambiental. Concluiu-se que as metas presentes no ODS 14 podem ampliar os benefícios econômicos para países desenvolvidos e subdesenvolvidos.

A pesquisa realizada por Fleming *et al.* (2017) analisou os ODS a partir de um estudo de caso na empresa Tassal, do setor de aquicultura, situada na Austrália. A empresa destaque na produção de salmão desconhecia a Agenda 2030 e os seus 17 ODS, mas, durante o estudo,

demonstrou abertura para incorporá-los nas suas operações. Para avaliar os impactos da implementação dos ODS, os autores realizaram a aplicação de questionários com líderes, funcionários e parceiros da empresa supramencionada sobre o conhecimento e percepção dos ODS e da Agenda 2030.

Foram abordados assuntos como: valores pessoais e corporativos em relação à sustentabilidade e identificação de áreas de impacto dos ODS na empresa. Os resultados demonstraram que os benefícios foram percebidos em objetivos inesperados para o setor de aquacultura, como saúde e bem-estar. Constatou-se que as respostas positivas em relação aos ODS foram impulsionadas por valores pessoais e corporativos. Observou-se também que a Tassal ampliou a sua visão sobre sustentabilidade, promovendo uma reflexão sobre os seus valores de negócios sem a intervenção de pressões sociais e exigências governamentais.

No Brasil, empresas como Natura e Braskem têm sido exemplos de como os ODS podem ser implementados de maneira eficaz no setor privado, promovendo práticas sustentáveis em toda a sua cadeia produtiva (Florêncio, 2022; Natura, 2017; Guardabassio, Bresciani, 2016).

Loreto *et al.* (2018) analisaram quais ações de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) sob à perspectiva da Agenda 2030 são empregadas por uma empresa de serviços contábeis localizada no município de Salvador, estado brasileiro da Bahia. Para isso, conduziu-se um estudo de caso. A pesquisa revelou que, desde 2017, esta empresa tem implementado práticas alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), com ênfase nas iniciativas que promovem a qualidade de vida urbana dos seus trabalhadores, em conformidade com o ODS 11. Por outro lado, ações direcionadas ao fomento de práticas de maior responsabilidade socioambiental poderiam ser instituídas por essa organização. Essa ampliação representaria um compromisso estratégico a ser perseguido com vistas ao cumprimento da Agenda 2030.

Ainda no âmbito nacional, a Exame, em parceria com Pacto Global Brasil, realizou uma pesquisa com 142 representantes de empresas brasileiras, com o objetivo de identificar os avanços e oportunidades em relação implementação dos ODS nas corporações. Os resultados mostram que 51,2% das organizações já assumem compromisso público com os ODS, enquanto 26,9% estão planejando adotá-los. Os principais motivos para integrar os ODS são o “Código de Ética da Empresa” (69%) e a “Manutenção da Reputação e Imagem” voltada para a sustentabilidade (66%), mais associadas a normas e gestão de risco do que a oportunidades de negócio, como “Acesso à Capital” (28%) e “Atração de Talentos” (30%) (Borin-Claro, 2020).

Apesar disso, apenas 23% das empresas priorizam os ODS com base nos impactos negativos que causam. Os ODS mais presentes nas estratégias são “Saúde e Bem-Estar” (62%) e “Trabalho Decente e Crescimento Econômico” (58%), enquanto “Vida na Água” (17%) tem menos destaque. Esses dados indicam uma evolução no compromisso com os ODS, mas apontam que ainda há espaço para ampliar o foco em oportunidades e impactos positivos (Borin-Claro, 2020).

Outro estudo relevante, no âmbito dos ODS nas corporações brasileiras, trata-se do conduzido por Schio *et al.* (2019). Os pesquisadores analisaram as características organizacionais determinantes da evidência de informações relacionadas aos ODS nos relatórios das empresas participantes do mercado acionário brasileiro. Para isso, foram verificados os relatórios de sustentabilidade, relatórios anuais e relatórios da administração de uma amostra composta por 192 empresas, abrangendo os anos de 2016 e 2017.

Os resultados mostraram que empresas como Vale, Banco do Brasil, Bradesco, Natura, Aliansce, Santos Brasil, Ecorodovias Concessões e Serviços e MRV, EDP São Paulo, EDP Energias Brasil, Escelsa e MRV Engenharia e Enel apresentam menções significativas nos seus relatórios. Esse fato sugere um comprometimento dessas corporações com a incorporação dos ODS nas suas estratégias e práticas empresariais.

3 METODOLOGIA

O procedimento metodológico do presente trabalho acompanha os preceitos da revisão bibliográfica. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), o estudo bibliográfico consiste em um levantamento sistemático de publicações, que explora tópicos relacionados ao problema de pesquisa, buscando identificar, compreender, analisar e contribuir para a construção teórica do estudo. Nesse sentido, foram consultados livros, artigos científicos, dissertações e outras fontes acadêmicas relevantes, disponíveis em bases de dados como SciELO, Google Acadêmico e periódicos CAPES.

Para isso, aplicou-se critérios previamente estabelecidos, como: atualidade das publicações (preferencialmente dos últimos dez anos); relevância para o tema proposto e a qualidade acadêmica das fontes. Conforme Gil (2002), uma revisão bibliográfica deve ser criteriosa, selecionando apenas materiais que possam trazer contribuições importantes para a investigação.

Após a coleta dos materiais, a análise dos textos foi conduzida a partir de uma leitura exploratória e crítica, conforme recomendado por Severino (2007). A leitura exploratória foi utilizada, inicialmente, para identificar o conteúdo mais relevante em cada fonte, enquanto a leitura crítica possibilitou a avaliação e a comparação das abordagens teóricas e metodológicas de diferentes autores. Essa abordagem propiciou a construção de uma visão abrangente, consistente e teoricamente fundamentada das principais contribuições identificadas na literatura acadêmica sobre o tema.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Desafios para a integração dos ODS nas estratégias empresariais

A integração dos ODS nas estratégias empresariais tem se mostrado um desafio complexo, mas essencial para empresas que buscam alinhar suas operações às demandas globais por sustentabilidade nos seus negócios. Este estudo identificou que, embora muitas organizações reconheçam a importância dos ODS, a implementação desses objetivos ainda enfrenta diversas barreiras e possíveis soluções (Tabela 2).

Quadro 2: Principais desafios encontrados na implementação dos ODS nas estratégias empresariais e soluções sugeridas

DESAFIO	DESCRIÇÃO	SOLUÇÕES SUGERIDAS
Falta de compreensão sobre os ODS	Muitas empresas não têm clareza sobre como implementar ações concretas alinhadas aos ODS dentro de seu contexto específico.	Utilização de metodologias e ferramentas adequadas para mapear e integrar os ODS nos planejamentos estratégicos, atendendo as especificidades de cada empresa.
Falta de ferramentas e metodologias adequadas	Empresas carecem de sistemas que ajudem a integrar e acompanhar os ODS, dificultando a sua implementação.	Implementação de softwares administrativos que acompanham o desenvolvimento dos ODS nas empresas.
Percepção de custos adicionais	Empresas, especialmente PMEs, veem a implementação dos ODS como um investimento de retorno incerto, o que gera resistência.	Criação de incentivos financeiros e políticas públicas que apoiem a transição para modelos sustentáveis.
Resistência organizacional	A mudança estratégica necessária para a sustentabilidade pode encontrar resistência, principalmente por parte da alta gestão e da cultura organizacional.	Capacitação de líderes e treinamento de colaboradores para alinhamento com os princípios dos ODS.
Falta de engajamento da liderança	A falta de compromisso efetivo por parte da liderança prejudica a efetividade da implementação dos ODS.	Desenvolvimento de um compromisso sólido da liderança com a agenda sustentável e integração dessa visão no planejamento estratégico da empresa.

Falta de cooperação entre setores	Empresas que atuam de forma isolada têm mais dificuldades para implementar práticas sustentáveis.	Estabelecimento de alianças e parcerias estratégicas com governos, ONGs e instituições acadêmicas, como sugerido pela colaboração intersetorial.
Falta de redes de cooperação	A ausência de redes de colaboração dificulta a troca de conhecimento e o compartilhamento de boas práticas.	Construção de redes de cooperação intersetoriais para acelerar a implementação dos ODS e otimizar o aprendizado e a inovação na sustentabilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A primeira delas é a falta de compreensão clara sobre como os ODS podem ser traduzidos em ações concretas dentro do contexto específico de cada empresa. Muitas organizações não possuem ferramentas ou metodologias adequadas para mapear e integrar os ODS nos seus planejamentos estratégicos, o que dificulta a internalização desses objetivos.

Uma alternativa seria o uso de softwares administrativos que acompanham a implementação, andamento e desenvolvimento desses ODS nas empresas. Esse desafio foi observado por Bebbington e Unerman (2018) no campo da Contabilidade. O estudo analisou como os ODS podem ser alinhados na conjuntura empresarial e evidencia a importância de desenvolver e implementar sistemas de informações que possam mapear a integração desses objetivos sustentáveis.

Outro desafio significativo é a percepção de que a adoção dos ODS pode gerar custos adicionais, especialmente para pequenas e médias empresas (PMEs). Ainda que os ODS ofereçam oportunidades de inovação e criação de valor em longo prazo, muitas empresas veem a sustentabilidade como um investimento de retorno incerto. Essa visão é agravada pela falta de incentivos financeiros ou políticas públicas que apoiem a transição para modelos de negócios mais sustentáveis. Sem um ambiente propício, as empresas tendem a priorizar metas em curto prazo em relação às ações alinhadas aos ODS, conforme constatado pelo estudo pioneiro de Revell e Blackburn (2007), a partir de entrevistas a proprietários de restaurantes no Reino Unido.

Além da questão financeira, a resistência organizacional também representa um obstáculo significativo na implementação dos ODS. Mudanças estratégicas que envolvem a sustentabilidade, muitas vezes, exigem a reformulação de processos internos, treinamentos para colaboradores e a adoção de novas práticas de governança. Entretanto, muitas empresas encontram dificuldades para alinhar a cultura corporativa com os princípios dos ODS, especialmente quando há resistência por parte da alta gestão. Conforme apontado por Lago e

Junior (2021, p. 43) “O líder precisa estar atento aos impactos que a empresa vem ocasionando no meio ambiente, na sociedade e na economia, desenvolvendo e colocando em prática um planejamento sustentável”.

A falta de engajamento da liderança e de um compromisso efetivo com a agenda sustentável pode comprometer a efetividade das iniciativas, tornando a implementação dos ODS um processo lento e, em alguns casos, superficial.

Outro fator que dificulta a integração dos ODS nas estratégias empresariais é a falta de cooperação entre diferentes setores e a ausência de parcerias estratégicas. Empresas que atuam de forma isolada podem encontrar maiores dificuldades para implementar práticas sustentáveis, enquanto aquelas que estabelecem alianças com governos, organizações não governamentais e instituições acadêmicas tendem a obter melhores resultados. Segundo Borin-Claro (2023), a colaboração intersetorial possibilita a troca de conhecimento, o compartilhamento de boas práticas e o desenvolvimento de soluções inovadoras que aceleram o cumprimento das metas dos ODS.

Dessa forma, a construção de redes de cooperação pode ser um caminho essencial para superar as barreiras e ampliar a efetividade das estratégias empresariais sustentáveis.

4.2 Soluções promissoras para o alinhamento estratégico aos ODS

O presente estudo identificou soluções promissoras para superar os desafios para a implementação dos ODS no contexto empresarial. Uma delas é o desenvolvimento de frameworks e ferramentas de gestão que facilitem a integração dos ODS nas estratégias empresariais. Os resultados obtidos no estudo de Lourenção *et al.* (2016) na aplicação do framework SDG Compass em uma empresa do setor elétrico brasileiro corroboram com essa perspectiva. O estudo constatou que a organização define prioridades estratégicas alinhadas aos ODS e estabelece metas e integra práticas sustentáveis. Embora ainda existam desafios, como a necessidade de maior integração entre setores e o aprimoramento da comunicação interna sobre sustentabilidade, o estudo revela que o framework SDG Compass oferece uma base sólida para o planejamento e o monitoramento de ações sustentáveis.

Nesse contexto, outro fator importante para a integração dos ODS no ambiente corporativo se trata da articulação multistakeholder. Berres *et al.* (2023) reforçam a importância da colaboração multissetorial como um mecanismo para melhoria de práticas de sustentabilidade. A pesquisa voltada para empresas do agronegócio demonstra que o engajamento de diferentes partes interessadas em estratégias de sustentabilidade possibilita a

troca de boas práticas e o fortalecimento de redes de cooperação, promovendo uma abordagem mais integrada e sistêmica para o alcance dos ODS.

Os autores ressaltam que essa colaboração é essencial para a construção de consensos e para o desenvolvimento de soluções inovadoras que atendam tanto aos interesses empresariais quanto aos desafios socioambientais mundiais. Dessa forma, a integração da análise de materialidade com iniciativas multissetoriais mostra uma estratégia eficaz para o avanço da agenda de sustentabilidade no ambiente corporativo.

Além do uso de frameworks e da colaboração multissetorial, a capacitação e o engajamento dos colaboradores e líderes se destacam como estratégias fundamentais para o sucesso da implementação dos ODS no meio empresarial. Conforme apontado pelo relatório da Rede Brasil do Pacto Global e Capítulo Brasileiro dos Princípios para Educação Empresarial Responsável, intitulado “Integração dos ODS na Estratégia Empresarial”, corporações que promovem treinamentos contínuos sobre sustentabilidade e estimulam uma cultura organizacional voltada para práticas responsáveis apresentam maior alinhamento aos ODS. Isso ocorre porque a conscientização interna fortalece o compromisso de líderes e funcionários e permite que as metas estratégicas da organização sejam incorporadas às rotinas operacionais (FIEMEG, 2018).

Outro aspecto relevante identificado é a digitalização e o uso de tecnologias inovadoras como facilitadores do alinhamento estratégico aos ODS. De acordo com uma pesquisa realizada pela Accenture (2022, p. 3) sobre o uso de tecnologias no desenvolvimento sustentável empresarial na América Latina, “a liderança das companhias são unânimes em afirmar que a adoção de tecnologias digitais possibilitam a aceleração de iniciativas com objetivos sustentáveis”. Conforme destacado no relatório, as tecnologias digitais mais avançadas, como Inteligência Artificial (IA), Cloud, Blockchain, análise de dados e insights, Internet das Coisas (IoT) e plataformas digitais podem ser integradas em diversas aplicações para viabilizar e acelerar iniciativas sustentáveis. Um exemplo disso é a contribuição dessas tecnologias para a redução das emissões de carbono.

A implementação de soluções baseadas em análise de dados, inteligência artificial e blockchain permite um monitoramento mais preciso do impacto das ações empresariais em relação às metas de sustentabilidade. Empresas que investem em transformação digital sustentável podem otimizar recursos, reduzir desperdícios e aprimorar a gestão de indicadores ambientais, sociais e de governança.

Por fim, a criação de incentivos financeiros e regulatórios tem se mostrado uma abordagem eficaz para estimular a adoção dos ODS pelas empresas. Conforme apontado por

Ferreira *et al.* (2023), políticas públicas que oferecem benefícios fiscais e linhas de crédito especiais para organizações comprometidas com práticas sustentáveis podem impulsionar a adesão às estratégias alinhadas aos ODS.

5 CONCLUSÃO

Este estudo analisou os desafios enfrentados pelas empresas na integração dos ODS nas suas estratégias, buscando responder como as organizações podem alinhar as suas práticas às demandas de sustentabilidade global. A pesquisa revelou que a implementação dos ODS ainda enfrenta barreiras significativas, como a falta de compreensão sobre o tema, a percepção de custos elevados, a resistência organizacional e a ausência de incentivos financeiros. A adoção de *frameworks* estruturados, o investimento em capacitação e o uso de tecnologias emergentes surgem como estratégias promissoras para mitigar esses obstáculos.

A investigação identificou que, embora algumas empresas já incorporem os ODS em seus modelos de negócio, a falta de diretrizes claras e metodologias específicas limita o avanço dessa prática, sobretudo no Brasil. A escassez de estudos acadêmicos nacionais sobre a relação entre estratégias empresariais e ODS reforça a necessidade de aprofundamento da pesquisa. Estudos empíricos que analisem a eficácia das práticas adotadas por empresas brasileiras podem contribuir para o desenvolvimento de modelos mais adaptados à realidade nacional.

Entre as limitações deste trabalho, destaca-se a abordagem baseada exclusivamente em revisão bibliográfica, sem a realização de estudos de caso ou coleta de dados primários. Pesquisas futuras podem explorar metodologias quantitativas e qualitativas para mensurar o impacto dos ODS nas empresas, além de investigar como diferentes setores econômicos estão implementando essas diretrizes. O desenvolvimento de políticas públicas e incentivos específicos para a sustentabilidade empresarial também merece maior atenção acadêmica.

Os resultados deste estudo contribuem para a literatura, ao sintetizarem os principais desafios e oportunidades na integração dos ODS às estratégias empresariais. Além de evidenciar lacunas no conhecimento sobre o tema no Brasil, o estudo reforça a importância de iniciativas que promovam maior engajamento corporativo na agenda sustentável. O alinhamento estratégico aos ODS não deve ser visto apenas como uma obrigação ética, mas como um diferencial competitivo essencial para a sustentabilidade dos negócios em longo prazo.

REFERÊNCIAS

- ACCENTURE. **O uso da tecnologia para um futuro sustentável**. 2022. Disponível em: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture.com/document/Accenture-Tecnologia-Sustentavel-BR.pdf>? Acesso em: 23 fev. 2025.
- ANDRADE, A. S.; RUSSO, A. C. O Impacto das Práticas ESG e dos ODS da ONU nas Empresas: preferência por investimentos em empresas que seguem essa estratégia. Rio de Janeiro: **Revista FT**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 127, p. 1-36, out. 2023. Disponível em: <https://revistaft.com.br/o-impacto-das-praticas-esg-e-dos-ods-da-onu-nas-empresas-preferencia-por-investimentos-em-empresas-que-seguem-essa-estrategia/>. Acesso em: 14 out. 2024.
- BALASSIANO, R. S.; IKEDA, W.; JUCÁ, N. M. Efeitos das práticas de ESG no custo de capital das empresas brasileiras. **REUNIR: Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, São Paulo, v. 2, p. 197-217, jun. 2023. Disponível em: <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/1538/724>. Acesso em: 14 out. 2024.
- BÁNKUTI, S. M. S.; BÁNKUTI, F. I. Gestão ambiental e estratégia empresarial: um estudo em uma empresa de cosméticos no Brasil. **Gest. Prod**, São Carlos, v. 21, n. 1, p. 171-184, jan. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/Yxw3nmZqQk4vkvdxBbwtbYr/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 19 nov. 2024.
- BEBBINGTON, J.; UNERMAN, J. Alcançando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas: um papel facilitador para a pesquisa contábil. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, Leeds, v. 31 n. 1, p. 2-24, jan. 2018. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/aaaj-05-2017-2929/full/html?skipTracking=true>. Acesso em: 21 jan. 2025.
- BERRES, R. *et al.* A abordagem da sustentabilidade e a gestão multistakeholder em empresas do agronegócio. *In: 61º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural – SOBER*, 61., 2023, Piracicaba. **Anais...** Piracicaba: Even3, 2023. p. 14. Disponível em: <https://even3.blob.core.windows.net/anais/624541.pdf>. Acesso em: 02 fev.2025.
- BORGER, F. G. **Responsabilidade Social**: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. Orientador: Isak Kruglianskas. 2001. 254 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2001. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04022002-105347/publico/RSEFGB.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2024.
- BORIM-DE-SOUZA, R. *et al.* Parcerias intersetoriais e desenvolvimento sustentável: contra-argumentando o otimismo. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 63, n. 3, p. 1-22, fev. 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/dDFGHtvdTwmTdWnyDJmfKph/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 08 out. 2024.

BORIN-CLARO, P. Empresas e os objetivos do desenvolvimento sustentável: avanços e desafios. **Exame**, 2020. Disponível em: <https://exame.com/colunistas/impacto-social/empresas-e-os-objetivos-do-desenvolvimento-sustentavel-avancos-e-desafios/>. Acesso em: 04 nov.2024.

BROWN-GRAINER, J.; MALEKPOUR, S. Implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: Uma revisão das ferramentas e estruturas estratégicas disponíveis para as organizações. **Sustainability**, Basileia, v. 11, n. 5, p. 2-18, mar. 2019. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/5/1381>. Acesso em: 18 out. 2024.

BRUNDTLAND, Gro Harlem. **Nosso futuro comum**: Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4245128/mod_resource/content/3/Nosso%20Futuro%20Comum.pdf. Acesso em: 17 nov. 2024.

CARVALHO, J. L. R.; MACHADO, M. N. M.; MEIRELLES, A. M. Mudanças climáticas e aquecimento global: implicações na gestão estratégica de empresas do setor siderúrgico de Minas Gerais. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 220-244, jun. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/TQyvntvs8xJNTBTv4vqTsgp/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 23 dez. 2024.

CEBDS. Os desafios e vantagens da sustentabilidade empresarial aplicada. **Clima, Energia e Finanças Sustentáveis**, 2018. Disponível em: https://cebds.org/noticia/os-desafios-e-vantagens-da-sustentabilidade-empresarial-aplicada/?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 19 nov. 2024.

COUTINHO, L. **O Pacto Global da ONU e o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: BNDES, Rio de Janeiro, v. 28, n. 56, p. 501-518, dez. 2021. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/22029/1/13-BNDES-Revista56-PactoGlobalONU.pdf>. Acesso em: 14 out. 2024.

ESTENDER, A. C.; PITTA, T. T. M. O conceito do desenvolvimento sustentável. **Revista Terceiro Setor**, Guarulhos, v. 2, n. 1, p. 22-28, jun. 2008. Disponível em: <https://revistas.ung.br/index.php/3setor/article/view/399>. Acesso em: 17 nov. 2024.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS (FIEMG). **Rede Brasil do Pacto Global e Capítulo Brasileiro dos Princípios para Educação Empresarial Responsável** - Integração dos ODS na Estratégia Empresarial. 2018. Disponível em: https://www.fiemg.com.br/wp-content/uploads/media/SESI/2019/RESPONSABILIDADESOCIAL/Integracao_ODS_Estrategia_2018-Pacto-Global.pdf? Acesso em: 22 fev. 2025.

FERREIRA, T. C. *et al.* Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: o impacto de grandes representantes da construção brasileira. **Ambiente & Sociedade**, São Paulo, v. 26, p. 1-22, jan. 2023. Disponível em: https://www.scielo.br/j/asoc/a/pnd6MjSTBH369DJyw9Y7RcM/?format=pdf&lang=pt&utm_. Acesso em: 25 fev. 2025.

FIGUEIREDO, A. C. **Responsabilidade Social Empresarial: Um Caminho Possível para a Sustentabilidade e Negócios Competitivos a partir da percepção dos colaboradores.** Orientadora: Isabel Cristina Duarte de Almeida. 2018. 105 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2018. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/18646/4/master_andre_chaves_figueiredo.pdf?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 17 nov. 2024.

FLEMING, A. *et al.* The sustainable development goals: a case study. **Marine Policy**, Cardiff, v. 86, p. 94-103, dez. 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0308597X17304414>. Acesso em: 03 nov. 2024.

FLORÊNCIO, M. G. **O Contributo do Controlo de Gestão Para a Integração dos ODS: O Caso da Empresa Natura.** Orientador: Lídia Cristina Alves Morais Oliveira. 2022. 24 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade do Minho, Braga, 2022. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/2f8e76f2db821b1f1f30974ab079487b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>. Acesso em 14 out.2024.

GIBAUT, A.; FILHO, J. M. D. As Respostas das Empresas Brasileiras às Mudanças Climáticas: uma análise à luz da teoria da legitimidade. Santa Maria: **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 9, ed. esp., p. 68-81, nov. 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273449349006.pdf>. Acesso em 14 out.2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo, SP: Atlas, 2002.

GOMES, C. M. *et al.* Gestão da inovação tecnológica para o desenvolvimento sustentável em empresas internacionalizadas. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 25, n. 73, 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1334/133417372004.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2024.

GUARDABASSIO, E. V.; BRESCIANI, L. P. Indústria e Mudança Climática: as estratégias empresariais da Braskem para os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. **ENGEMA**, 2016. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51856096/Engema_Braskem2016._156-libre.pdf?1487482175=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DINDUSTRIA_E_MUDANCA_CLIMATICA_AS_EST_RATE.pdf&Expires=1729110100&Signature=E7yubf--2uebB6d8wF7YM908YzsgdWDIRd62DhQdy6-pwoj~11PHaelyawmYU0-V0rIC6fPI5TIQ61JxbgHFixehp6RTM7q2lKHWh6ItXEP LZvWGRVaj55tPu5HI0p0KHb2mbKeKt81j8N373TRXooD~GQm9vOioRDP2E12hSyEbIyKH5dGIbXpnj32b0c6eD0HT8n2ByJiIzJxE3jSFqCFkNwpap-6ZmJuwX1Zsb~yZAEugEnb9f3UdHGy4ik5WkdKMvW5Aw9EHsTxElZcxRN9fwL0OxFx4i4pVTa6aVtkkAAsGfoVtrtl0REBkXdrOpiytsfQAj9GxQCo9nHPRqA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 15 out. 2024.

IAQUINTO, B. O. A sustentabilidade e suas dimensões. **Revista da EMESC**, Florianópolis, v. 25, n. 31, p. 157-178, dez. 2018. Disponível em: <https://revista.emesc.org.br/re/article/view/187>. Acesso em: 29 jan. 2025.

JONES, P. *et al.* The sustainable development goals and information and communication technologies. **Indonesian Journal of Sustainability Accounting and Management**, Indonesia, v. 1, n. 1, p. 1-15, abr. 2017. Disponível em: <https://ijsam.org/index.php/ijsam/article/view/22>. Acesso em: 02 nov. 2024.

KRAEMER, M. E. P. Responsabilidade social corporativa: uma contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Campo Largo, v. 4, n. 1, p. 1-50, maio 2005. Disponível em: <https://periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/404/304>. Acesso em 17 nov. 2024.

LAGO, E.; JUNIOR, J. C. C. Liderança Sustentável: um modelo para aplicação empresarial. **Revista Gedecon**, Cruz Alta, v. 09, n. 02, p. 38-54, dez. 2021. Disponível em: <https://revistaelectronica.unicruz.edu.br/index.php/gedecon/article/view/406/482>. Acesso em: 25 fev. 2025.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LORETO, B. G. S.; AZEVEDO, T. G.; MARIANO, T. L. A. B. Responsabilidade Social Corporativa à luz da Agenda 2030: Experiência na Gestão de uma Empresa Baiana. **XX Engema**, São Paulo, p. 1-16, dez. 2018. Disponível em: <http://engemausp.submissao.com.br/20/anais/arquivos/158.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2024.

LOURENÇÃO, M. T. A. *et al.* Aplicação do framework do SDG Compass em uma empresa do setor elétrico do Brasil. **Engema – Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**, 2016. 17 p. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/315814550_Aplicacao_do_Framework_do_SDG_Compass_em_uma_empresa_do_setor_eletrico_do_Brasil. Acesso em: 26 jan. 2025.

MOTA, G.; DINIS, A. Responsabilidade social das empresas: novo modelo de gestão para o desenvolvimento sustentável. **Revista da Faculdade de Ciência e Tecnologia**, Porto, v. 52, n. 2, p. 148-152, maio 2005. Disponível em: <https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/583/1/125-130FCT2005-16.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2024.

NATURA. **Relatório Anual Natura 2017**. 2017. Disponível em: https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/relatorioscentral-de-downloads/1528919eefa95cb60bd96c990b5b6ff3acb43e034268ce978835e3523adacd7b/_relatorio_anual_2017_.pdf. Acesso em: 14 out. 2024.

OLIVEIRA, R. L.; MACHADO, A. G. C. Gestão Ambiental Empresarial: estudo de caso em empresas líderes dos setores supermercadista e de refrigerantes. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 21-39, ago. 2010. Disponível em: <https://rgsa.openaccesspublications.org/rgsa/article/download/267/101>. Acesso em 19 nov. 2024.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Nova Iorque: ONU, 2015. 49 p. Disponível em:

<https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2024.

OTERO, R. A. B. Equilíbrio Sustentável: estratégias de gestão para reduzir custos e impactos ambientais nas empresas. Rio de Janeiro: **Revista FT**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 128, p. 1-15, nov. 2023. Disponível em: <https://revistaft.com.br/equilibrio-sustentavel-estrategias-de-gestao-para-reduzir-custos-e-impactos-ambientais-nas-empresas/>. Acesso em: 15 out. 2024.

REVELL, A.; BLACKBURN, R. The Business Case for Sustainability? An Examination of Small Firms in the UK's Construction and Restaurant Sectors. **Business Strategy and the Environment**, Estados Unidos, v. 16, p. 404-420, set. 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Robert-Blackburn-4/publication/38173939_The_Business_Case_for_Sustainability_An_Examination_of_Small_Firms_in_the_UK's_Construction_and_Restaurant_Sectors/links/5a8b0b49458515b8af964312/The-Business-Case-for-Sustainability-An-Examination-of-Small-Firms-in-the-UKs-Construction-and-Restaurant-Sectors.pdf?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19. Acesso em: 24 jan. 2025.

SACHS, J.D. **A Era do Desenvolvimento Sustentável**. Lisboa: Conjuntura Actual Editora, 2017.

SANTOS, E. H.; SILVA, M. A. Sustentabilidade empresarial: um novo modelo de negócio. **Revista Ciência Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 75-94, jul. – dez. 2017. Disponível em: https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20180301124814.pdf?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 17 nov. 2024.

SASAKI, K.; STUBBS, W.; FARRELLY, M. A influência dos objetivos de desenvolvimento sustentável na adoção e implementação de um propósito corporativo mais amplo por grandes empresas. **Corporate Governance**, Melbourne, v. 4 n. 3, p. 576-593, mar. 2024. Disponível em: <https://research.monash.edu/en/publications/the-influence-of-the-sustainable-development-goals-on-large-compa>. Acesso em: 18 out. 2024.

SAVITZ, Andrew W.; WEBER, Karl. **The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achiev Economic, Social and Environmental Success – and How You Can Too**. São Francisco: Jossey-Bass, 2007.

SCHIO, N. S. *et al.* Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e as Empresas Participantes do Mercado Acionário Brasileiro. In: XIX USP International Conference in Accounting, 9., 2019, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Sady-Mazzioni/publication/338531937_Objctivos_de_Desenvolvimento_Sustentavel_e_as_Empresas_Participantes_do_Mercado_Acionario_Brasileiro/links/5e19c14792851c8364c35b62/Objctivos-de-Desenvolvimento-Sustentavel-e-as-Empresas-Participantes-do-Mercado-Acionario-Brasileiro.pdf. Acesso em: 17 nov. 2024.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SINGH, G. G. *et al.* A rapid assessment of co-benefits and trade-offs among Sustainable Development Goals. **Marine Policy**, Cardiff, v. 93, p. 223-231, jul. 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0308597X17302026>. Acesso em: 02 nov. 2024.

VASCONCELOS, I. F. F. G.; ALVES, M. A.; PESQUEUX, Y. **Responsabilidade social corporativa e desenvolvimento sustentável: olhares habermasianos**. São Paulo: RAE, 2012. v. 52. n. 2. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZXkXR4wVb5VGgFbmtvQSPJw/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 nov. 2024.