



Congresso Internacional
de Administração
ADM 2021

24 a 28
de outubro
Ponta Grossa - Paraná - Brasil

**SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES
EM TEMPOS INCERTOS:**

O papel dos gestores e do ambiente externo
no sucesso e no fracasso organizacional.

GESTÃO CORPORATIVA AMBIDESTRA: UM AXIOMA NA GESTÃO ESTRATÉGICA CONTEMPORÂNEA DIRECIONADA AO FUTURO

AMBIDESTRA CORPORATE MANAGEMENT: AN AXIOM IN CONTEMPORARY STRATEGIC MANAGEMENT DIRECTED TO THE FUTURE

GESTIÓN CORPORATIVA AMBIDESTRA: UN AXIOMA EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA CONTEMPORÁNEA DIRIGIDA AL FUTURO

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

Ieda Maria Zavatieri, Universidade de São Paulo, Brasil, Profa.iedazavatieri@gmail.com

Resumo

O propósito do artigo foi identificar a relevância dos aspectos de qualidade em relatórios híbridos em companhias ambidestras e a relação com a lucratividade. Direciona-se a uma percepção que envolve as capacidades dinâmicas e a cultura organizacional em relação à sustentabilidade social corporativa. A ideia seminal foi propor uma nova cultura organizacional capaz de alavancar os negócios em pequenas e médias empresas por meio das peculiaridades e comportamentos identificados em empresas ambidestras. A natureza da pesquisa foi uma abordagem qualitativa, bibliográfica, exploratória e documental. A coleta de dados para esse estudo foi decorrente da seleção de um conjunto de empresas vencedoras do 23º prêmio ABRASCA de Relatório Anual 2021, cuja amostra foi permeada pelos vencedores do primeiro lugar e as empresas que receberam menção honrosa. Os resultados não apresentaram uma relação direta entre a qualidade do *disclosure social* e a lucratividade.

Palavras Chaves: Ambidestria; sustentabilidade corporativa; lucratividade; capacidades dinâmicas; inovação.

Abstract

The purpose of the article was to identify the relevance of quality aspects in hybrid reports in ambidextrous companies and the relationship with profitability. Is directed a perception that involves dynamic capabilities and organizational culture in relation to corporate social sustainability. The seminal idea was to propose a new organizational culture capable of leveraging business in small and medium-sized companies through the peculiarities and behaviors identified in ambidextrous companies. The nature of the research was qualitative, bibliographic, exploratory and documentary. Data collection for this study resulted from the selection of a set of winning companies of the 23rd ABRASCA Annual report 2021 award, whose sample was permeated by the winners of the first place and the companies that received an honorable mention. The results did not show a direct relationship between the quality of social disclosure and profitability.

Key Words: Ambidexterity; corporate sustainability; profitability; dynamic capabilities; innovation.

Resumen

El propósito del artículo fue identificar la relevancia de los aspectos de calidad en los informes híbridos en empresas ambidiestras y la relación con la rentabilidad. Abordan una percepción que involucra capacidades dinámicas y cultura organizacional en relación con la sustentabilidad social empresarial. La idea seminal fue proponer una nueva cultura organizacional capaz de potenciar los negocios en las pequeñas y medianas empresas a través de las peculiaridades y comportamientos identificados en las empresas ambidiestras. La naturaleza de la investigación fue cualitativo, bibliográfico, exploratorio y documental. La recolección de datos para este estudio resultó de la selección de un conjunto de empresas ganadoras del premio 23° Informe Anual ABRASCA 2021, cuya muestra fue permeada por las ganadoras del primer lugar y las empresas que recibieron mención de honor. Los resultados no mostraron una relación directa entre la calidad de la divulgación social y la rentabilidad.

Palabras Clave: Ambidestreza; sostenibilidad corporativa; rentabilidad; capacidades dinámicas; innovación.

1. INTRODUÇÃO

Em que pese à problemática que é a mortalidade empresarial no Brasil agravada pela pandemia do COVID-19, a busca incessante por caminhos que visam apoiar à gestão estratégica contemporânea a fim de mitigar a mortalidade empresarial é imperativa e urgente. Dessarte, a originalidade do artigo reside no argumento de que a compreensão dos microfundamentos implícitos na ambidestria corporativa e nas capacidades dinâmicas extrapolam a ideia de que sustentabilidade, lucratividade, o desempenho organizacional e como essa cultura empresarial se relaciona com a sustentabilidade. Sequencialmente, desmistificar que apenas o monitoramento das capacidades financeiras como o único parâmetro para evidenciar o grau de assertividade do método da ambidestria aplicado e, ainda, buscar a percepção dos vazios institucionais foram fatores relevantes para a construção da proposta do pensamento integrado sustentável.

Interessante se faz a definição dada por Kevill et al. (2017) em que elementos que constituem os microfundamentos devem ser utilizados para a abertura da -caixa preta- das capacidades dinâmicas. A identificação dos vazios institucionais é relevante, está dentro do contexto da sustentabilidade corporativa e faz parte do desenvolvimento das capacidades dinâmicas em empresas ambidiestras.

É inegável que às capacidades dinâmicas com enfoque operacional e financeiro, bem como as metodologias assertivas da ambidestralidade corporativa constituem o alicerce para elaboração dos relatórios anuais de sustentabilidade. Na definição apresentada por Teece (2017) as capacidades dinâmicas dizem respeito à capacidade que as organizações têm de inovar, adaptando-se as mudanças, transformando-se de maneira criativa focando no cliente e desfavorecendo os concorrentes do mercado. Consequentemente, o reporte das ações do modelo de negócios para a sociedade está implícito de inteligência dos negócios.

Desse modo, apesar do enfoque ser para aplicação das pequenas e médias empresas, poderá ser aplicável em qualquer modelo de negócios ampliando a relevância e contribuição social do artigo. Nesse sentido, Maclean et al. (2021) defendem a relevância de um modelo cíclico na perspectiva de que a ambidestria organizacional seja um processo dinâmico e contínuo. Nessa concepção, o posicionamento da administração deve ser pautado por narrativas polifônicas e estratégicas que visam a melhoria constante da *performance* reduzindo as tensões e ampliando a ambidestria corporativa.

Diante do cenário contemporâneo crítico, não é incomum a existência de limitados recursos tecnológicos, humanos e insumos exigindo dos gestores maior grau de assertividade nas decisões. Por tais razões, as empresas ficam estagnadas em relação aos aspectos de inovação e deixam de ser ambidiestras, colocando-se em posição de vulnerabilidade frente ao mercado.

O propósito do artigo, fundamentalmente, foi delineado por meio da compreensão dos conceitos que permeiam a sustentabilidade corporativa, compreender como a ambidestralidade se relaciona com as capacidades dinâmicas e essas relações impactam no desenvolvimento corporativo, bem como evidenciar os aspectos relevantes em empresas ambidestras para nortear a sustentabilidade corporativa. O *design* do artigo é capaz de evitar a estagnação que direciona as empresas às recuperações judiciais ou extinção por insolvência e apontar o caminho da qualidade dos relatórios híbridos. Aditivamente, os aspectos conceituais apresentados poderão ter uma amplitude que extrapola o propósito e magnitude do artigo. Em relação a tal aspecto, os conceitos que emergem no desenvolvimento da temática abarcam também o *corporate financial distress*, alicerçam a estratégia corporativa e justifica a relevância do artigo.

Espera-se que os achados da pesquisa sejam o alicerce para um modelo capaz de oferecer subsídios referenciais para as organizações com fins lucrativos mitigarem o gerenciamento equivocado que direciona à insolvência empresarial. Adicionalmente, contribuir com a produção científica no Brasil.

2. GESTÃO SUSTENTÁVEL À LUZ DA AMBIDESTRIA CORPORATIVA

A competitividade contemporânea exige dos empresários o conhecimento de um conjunto de recursos conceituais que visam à obtenção de um desempenho capaz de suprir eventuais lacunas que são ameaças aos negócios. Dito isso, após a posse do conhecimento é preciso desenvolver um conjunto de recursos planejados, implantá-los e monitorá-los.

A disseminação do conhecimento de conceitos contábeis na gestão empresarial contemporânea visa conscientizar os empresários direcionando-os para um crescimento duradouro. A contabilidade e a controladoria são o alicerce de qualquer modelo de negócios. A gênese do planejamento estratégico e a gestão estratégica é primordial para manter a perenidade empresarial. Nesse sentido, a abordagem da contabilidade e da controladoria é preponderante como basilar para a gestão contemporânea empresarial. O enfoque comportamental da contabilidade dado de Hendriksen e Van Breda (1999) reside na relevância das informações transmitidas aos tomadores de decisões individuais ou grupais. Os autores comentam que os mais importantes relatórios contábeis são apresentados aos grupos externos e geram impacto no reconhecimento antecipado da lucratividade e exerce total influência no processo de tomada de decisões aos acionistas.

Realisticamente, a qualidade dos relatórios integrados anuais tem sua gênese na contabilidade e possuiu um aspecto híbrido uma vez que são reportados os aspectos de sustentabilidade. A abrangência é dualista porque além de proporcionar uma cultura organizacional de constante melhoria da *performance* dos negócios, legitima o negócio perante à sociedade. Bridoux e Stoelhorst (2014) teorizam que os *stakeholders* propõem uma relação positiva entre a equidade na direção das partes interessadas e o desempenho da empresa.

Indubitável é o fato de que as corporações ambidestras, naturalmente, são legitimadas perante à sociedade. A teoria Institucional preconizada por Rahman et al. (2004) é relevante para a elucidação do processo de evolução da sociedade organizacional porque é aplicada para introduzir contornos a um pensamento ou ação que são incorporados na cultura organizacional. Por conseguinte, possibilita o entendimento da necessidade da comunicação entre a empresa e sociedade externa. Já a teoria da legitimidade preconizada por Gray et al. (1995) elucida que é uma espécie de conjunto sistemático e é possível identificar o valor de uma organização que deve estar em consonância com o sistema social. Nesse entendimento, as empresas ambidestras devem comunicar sua responsabilidade ambiental, econômica e social para se legitimar perante os *stakeholders* reportando suas ações relacionadas à sua riqueza e o impacto ambiental e social.

Na concepção de Morsing e Schultz (2006) os *stakeholders* são as partes interessadas no negócio que abrange qualquer indivíduo ou grupo. Hodiernamente, é um conceito essencial para a gestão empresarial contemporânea que todas as empresas ambidestras levam em conta.

Considera-se, uma plataforma de informações para subsídios às tomadas de decisões mais assertivas à luz da ambidestria organizacional, isso porque são ferramentas que introduzem clareza necessária acerca da *exploration e exploitation* conceituado por March (1991). Trata-se de conceitos que visam o atingimento do sucesso, alcançando as metas estabelecidas na declaração de propósito empresarial por meio da busca incessante da vantagem competitiva frente ao mercado em que o negócio está inserido.

A ambidestralidade corporativa está relacionada à responsabilidade social corporativa e, em linhas gerais, trata-se do equilíbrio entre operações e inovação sustentável. A inovação sustentável é fundamental para o desenvolvimento e as tratativas das questões ambientais. Não há que se falar em inovação sustentável sem compreender que ela exerce total influência positiva sobre as externalidades levando em conta os aspectos social e ambiental. Nesse laço, importante se faz comentar a percepção, Wernerfelt (1984) acerca das classificações de recursos e capacidades da empresa podem ser tanto a classificação convencional quanto o aspecto de intangibilidade.

Logicamente, que a inovação sustentável é responsável pela geração dos ativos tangíveis e intangíveis. Segundo Hendriken e Van Breda (1999), os ativos são, na sua essência, reservas para benefícios futuros e, essencialmente, possui o sentido de *financial reporting*. Kamasak (2015) acredita que é uma tendência que as empresas melhorem sua inovação e desempenho conforme e reconfiguração da sua base de recursos. Dessa forma, entende-se que a gestão da inovação e seu desempenho ocorre por meio de uma combinação de ativos;

Hodiernamente, o enfoque no meio ambiente buscando a propositura de ações para mitigar as questões do impacto ambiental faz parte do planejamento estratégico dos modelos de negócios. Nesse entendimento, prestar contas à sociedade é o caminho para o sucesso dos negócios. A grande estratégia que deve ser assimilada pelo universo corporativo independente do porte da empresa é a necessidade de percepção do seu capital humano, reconhecendo-o como o ativo mais importante do negócio. Nessa concepção, equipar a empresa com um conhecimento abrangente capaz de gerar uma ascensão do negócio por meio de uma inovação sustentável deve ser o propósito de todas as corporações ambidestras.

Muito se fala em inovação, mas o conceito de inovação por si só não garante a perenidade do negócio na linha o tempo. Deve-se considerar que o enfoque contemporâneo da inovação deve ser delineado pela inovação aberta. Em outras palavras, inovar olhando para o futuro é uma responsabilidade social corporativa.

Na definição dada por Himmelstein (1997) há contradições sobre a forma como as empresas exercem poder na sociedade inerente à responsabilidade social corporativa. Trata-se da busca pelo equilíbrio entre os interesses da empresa e resolução de problemas sociais. O compromisso de fazer algo em prol da sociedade gera uma vantagem competitiva no mercado.

A construção comunicativa das narrativas de inovação deve acontecer na perspectiva de redução das tensões e maior ambidestria corporativa. Em remate, a reflexividade implícita na concepção na melhoria da *performance* ilustram um modelo polifônico na narrativa das estratégias. Em verdade, resulta em uma apresentação de um modelo cíclico que, indubitavelmente, é a ambidestria corporativa. Em síntese, trata-se de um processo estratégico contínuo.

A ambidestria corporativa é uma alta capacidade estratégica que deve ser direcionada a atender os aspectos inovativos internos e externos com o mesmo grau de engajamento; explorando

novos produtos e tecnologias, adaptando-se as demandas do mercado visando o longo prazo. As empresas precisam ser gerenciadas, plenamente, envolvidas nos preparativos para o longo prazo, explorando para o desenvolvimento de novos produtos e serviços para atender os mercados à luz das novas tecnologias.

As empresas ambidestras tiram o máximo de proveito ao perceberem lacunas que são oportunidades de mercado e geram vantagem competitiva. Nesse enlace, elucida-se o entendimento do processo de exploração que equivale a dizer que as mudanças são descontínuas, portanto, as inovações no modelo de negócios acontecem de maneira radical. Na importante definição dada por March (1991) a exploração e delineada por mudanças graduais e acontece o refinamento das tecnologias no *portfólio* do modelo de negócios. Dessa forma, a ambidestria corporativa tem o sentido de equilibrar a exploração e a exploração como uma estratégia corporativa nos modelos de negócios.

As corporações complexas de grande porte concentram suas ações estratégicas, mas o momento em que a ambidestria é alcançada ocorre à percepção do impulsionamento dos negócios. Para que um determinado modelo de negócios seja bem-sucedido o conhecimento das capacidades dinâmicas que abarcam as capacidades operacionais e financeiras é imperativo. Em decorrência desse conhecimento, a compreensão da dualidade do processo de exploração e exploração oriunda do conceito de ambidestria são preponderantes para a percepção da relação com a lucratividade.

A ambidestria não é um conceito moderno, a gênese foi nos estudos de Ducan (1974) que defendeu a necessidades de desenvolvimento movimentos contínuos e simultâneos de inicialização e implantação. Entretanto, a ambidestria como é conhecida na atualidade foi definida por March (1991) como exploração e exploração que significam criação e melhoria. O autor defendeu a necessidade da execução da dualidade exploração e exploração para obtenção de melhores resultados. Em razão disso, a criação e refinamento de produtos e serviços devem fazer parte do ecossistema organizacional.

March (1991) sustentou fortemente que o desenvolvimento das habilidades para o alcance da equalização das ações de exploração e exploração porque gera alta capacidade de gerenciamento estratégico. Em outras palavras, a obtenção da vantagem competitiva é gerada por meio da manutenção do ritmo de desenvolvimento e implementação de novos produtos/ serviços sem perder de vista à manutenção da qualidade dos produtos existentes.

Evidentemente, que a concentração das estratégicas apenas nas perspectivas da inovação e inovação aberta pode apresentar riscos em relação ao desempenho global do modelo de negócios. Há que se considerar que essas atividades não precisam, necessariamente, acontecer simultaneamente. Nesse raciocínio repousa a inquietação sobre como as empresas objetos de estudos se comportam em seu planejamento estratégico considerando as capacidades dinâmicas, a ambidestria organizacional e o monitoramento do *corporate financial distress* para alavancagem dos negócios e obtenção da lucratividade almejada.

Na importante definição de Andersen et al. (2021) a ambidestria é um axioma primordial para a sobrevivência e prosperidade do negócio e que os projetos organizacionais devem ser ágeis e flexíveis. Deve-se considerar a capacidade de subsidiar as demandas relacionadas à inovação contínua e incremental hospedando processos e estruturas contraditórias em um mesmo ambiente.

O ambiente corporativo, extremamente, competitivo impõe dificuldades e desafios no ambiente interno e externo aos modelos de negócios. Em razão disso, a necessidade de aprimoramento das estratégias organizacionais para auxílio ao processo de tomada de decisões na perspectiva de uma formulação que seja capaz de gerar vantagem competitiva frente aos demais *players* do

mercado. Nesse laço, a abordagem das capacidades dinâmicas deve ser imbuída da percepção de Penrose (1959) que acredita que a incapacidade de crescimento e desenvolvimento corporativo tem sido, equivocadamente, relacionada às condições de demanda, quando na realidade o problema repousa na limitação de recursos financeiros. A incapacidade de mobilização insuficiente de capital é uma das principais razões da estagnação do crescimento. Em relação a tal aspecto, o enfoque nas capacidades dinâmicas é imperativo para as empresas ambidestras.

De efeito, as empresas ambidestras precisam desenvolver a cultura de monitorar o *corporate financial distress* para que a aplicação de recursos em inovação não direcione as empresas à situação de intensa angústia financeira. Em relação a isso, gerenciar a assimetria temporal entre o momento da aplicação de recursos e o retorno sobre o investimento.

A cultura de monitorar o *corporate financial distress* não é amplamente difusa no Brasil, especificamente em pequenos negócios, a cultura de confusão patrimonial é preponderante. Charalambakis e Garrett (2019) em suas pesquisas não identificaram abordagens acerca da questão que impulsiona a probabilidade de empresas privadas entrando em situação de dificuldades financeiras em uma economia em desenvolvimento. Nessa esteira, cabe comentar que em economias de países em desenvolvimento o acesso às informações é restrito em empresas que não têm obrigatoriedade do *disclosure social*.

É imperativo que as empresas adotem a cultura de monitoramento do *corporate financial distress* conhecendo bem a capacidade financeira para que a metodologia da ambidestria não leve às organizações ao sofrimento financeiro incontrolável que direciona à insolvência. Zavatieri (2021) reconhecendo a necessidade percebida também por Salehi et al. (2016) de modelos de previsão do *financial distress*, criou o termômetro da perpetuidade com objetivo de antecipar o momento crítico com a tempestividade necessária para tomada de decisões inovativas.

Interessante se faz a elucidação da abrangência por meio dos estudos de Jacobides e Winter (2005), identificaram a influência do isomorfismo institucional que restringe as estratégias organizacionais, introduzindo um aspecto de homogeneidade. Registre-se ainda, a sustentação de DiMaggio e Powel (2005) que identificaram em seus estudos a tendência de comportamentos similares dentro das organizações. Posto isso, a busca pelos aspectos de similaridade nas empresas objetos de estudos foi o eixo da construção da proposta de gestão essencialmente no que tange a responsabilidade social corporativa e os aspectos de *disclosure social*, portanto, a similaridade não está relacionada ao ramo de atividade. Apesar da assimetria dos segmentos, há aspectos similares em relação à cultura organizacional e o *disclosure social* que direcionou a premiação.

Evidentemente, as empresas ambidestras demandam um aumento das capacidades dinâmicas uma vez que a garantia do posicionamento do mercado é atuar de maneira similar a concorrência, buscando, incessantemente, um diferencial competitivo. Autores como Dunning e Lundan (2010) e Zhu et al. (2013) também observaram o papel das capacidades dinâmicas na inovação e o aspecto de similaridade com o ambiente em que estão inseridas. Nesse laço, as estratégias devem ser permeadas por estudos da similaridade implícitas nos aspectos discricionários na elaboração dos relatórios anuais integrados.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A natureza da pesquisa é de caráter qualitativa, bibliográfica, exploratória por meio de estudo documental. No que diz respeito à natureza da pesquisa qualitativa, Marconi e Lakatos (2014) elucidam que se trata de uma pesquisa cuja premissa é analisar e interpretar aspectos mais

profundos, descrevendo o comportamento humano e outros aspectos que permitem uma análise, pormenorizada, acerca das investigações. Apesar, da natureza qualitativa, houve dados estatístico para relacionar variáveis e testar hipóteses equilibradas com natureza qualitativa.

Em relação à natureza quantitativa, no entendimento de Guerra (2011) o objetivo da pesquisa quantitativa é expor informações, parâmetros e observação de tendências que possam apoiar a pesquisa qualitativa e oferecer uma contribuição prática relevante. Para Creswell (2007) o pesquisador poderá fazer uso da mensuração e observações e utilizar outros métodos de investigação como instrumento para o alicerce da pesquisa inovadora.

Pretendeu-se, a busca por uma perspectiva capaz de proporcionar uma essência da realidade suficiente para nortear a cultura de ambidestralidade corporativa *exploitation* e *exploration* em pequenas e médias empresas. A pesquisa teve como eixo central a busca pelo entendimento acerca do comportamento que envolve a sustentabilidade corporativa e sua relação com a lucratividade. Consequentemente, evidenciou-se possibilidades de generalizações em face da amostra objeto de estudo.

É sobremodo relevante mencionar acerca da classificação em relação aos objetivos, a presente pesquisa foi exploratória. Segundo Gil (2010) a pesquisa exploratória tem a finalidade de ligação com o problema. Ainda segundo o Autor, a pesquisa documental fundamenta-se em fontes que não são bibliográficas e sim por outros documentos elaborados para finalidades diversas. A seleção das características da amostra foi à luz do isomorfismo porque o aspecto de similaridades comportamentais em relação à cultura de *financial reporting and sustainability*, fundamental para estudos organizacionais, percepção de aspectos relacionados às estratégias do modelo de negócios. Outro aspecto importante é que nesse tipo de estudo é a sustentação de Oliveira (2011) de que não há interferência do pesquisador nos acontecimentos, atenta-se tão somente a investiga-los, registrá-los e classificá-los para interpretação. No que diz respeito à seletividade do objeto de estudo, a pesquisa é de cunho não probabilístico, ou seja, esse tipo de amostragem leva em consideração o julgamento do pesquisador.

3.2 Processo de coleta de dados

Preliminarmente, os dados foram coletados por meio de um levantamento dos formulários de avaliações das Companhias de capital aberto e fechado premiadas pela ABRASCA, 23º prêmio ABRASCA de relatório anual, conforme apresentado na tabela 1. Foram selecionadas para este estudo foi selecionada um conjunto de empresas vencedoras do 23º prêmio ABRASCA de Relatório Anual:

Categoria companhia aberta grupo 1

- Banco Itaú S/A, categoria 1

Categoria companhia aberta grupo 2

- Ouro Fino Saúde Animal, categoria 2

Categoria empresas fechadas

- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES

Menções honrosas:

Análise econômico-financeira:

- B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão, companhia aberta – categoria 1

Aspectos socioambientais e principais indicadores:

- Duralex S.A, companhia aberta – categoria 1

Governança Corporativa:

- Engie Brasil Energia, companhia aberta – categoria 1

Estrutura de Gestão de Riscos, Controles Internos e Compliance:

- CPFL Energia, companhia aberta – categoria 1

Tabela 1. 23º Prêmio ABRASCA Relatório Anual 2021 – Margem EBTIDA

Nº	PESO	ÍTEM AVALIADO	DURATEX	ITAÚ	OURO FINO	CPFL	ENGIE	BNDES	B3
1	5	Perfil Corporativo	5	5	5	5	5	4.67	4
2	10	Identidade corporativa (missão, visão e valores)	9	10	10	10	10	9.67	9.67
3	10	Estratégia e investimentos com destaque na inovação	9.67	10	10	10	10	9.33	10
4	10	Quadro-resumo dos principais indicadores operacionais e financeiros	9.67	10	9.33	9	9.33	9.67	10
5	10	Inf. s/ os mercados; segmentação das vendas (produtos ou áreas)	9.66	10	10	9	10	9.33	10
6	10	Análise econômico-financeira	9	9	9.33	9	9.67	9.67	10
7	10	Aspectos socioambientais e principais indicadores	10	10	10	10	10	9	10
8	10	Governança Corporativa	10	10	10	10	10	9	9
9	10	Estrutura de Gestão de riscos, controles internos e <i>compliance</i>	10	10	9.34	10	9.33	10	9
10	5	Ativos intangíveis	5	5	4.33	5	4.5	4.33	4.33
11	10	Aspectos gerais	9	10	9.67	9	9.67	10	10
		Nota	96	99	97	96	97.5	94.67	96
		Tempestividade	2	2	2	2	2	2	2
		Média Final	98	101	99	98	99.5	96.67	98
		Margem EBTIDA	21.1	23.82	31.68	32.8	39.1	57	80.7

Fonte: Elaboração da Autora adaptado da ABRASCA.

3.3 Procedimentos para o tratamento dos dados

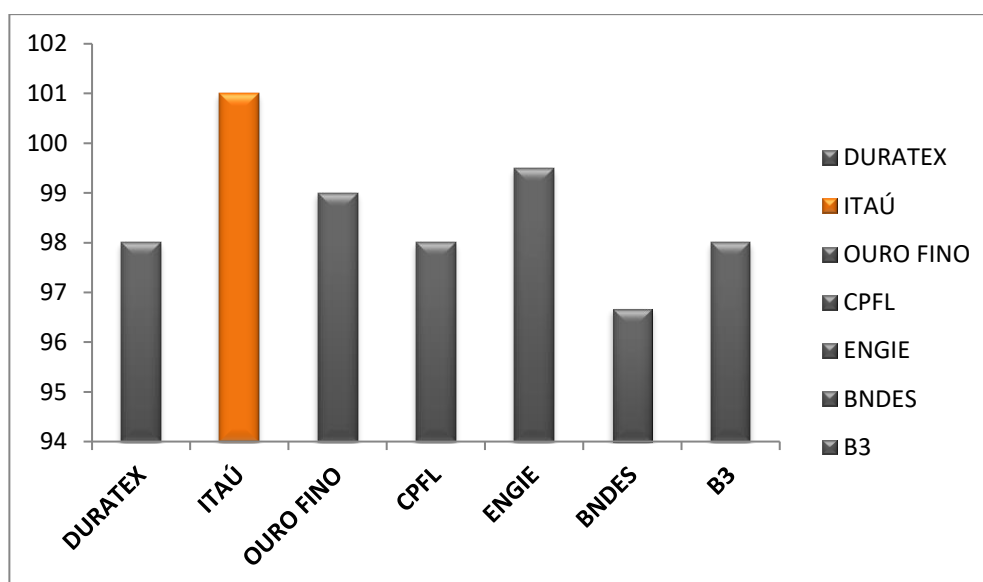
Para o tratamento dos dados foi levado em consideração o objeto da pesquisa que foi análise de relatórios com informações financeiras para obtenção da margem EBITDA e correlacionado com o IBRASCAR, por meio de critérios de aplicação de métodos quantitativos essenciais para

confirmação dos resultados. O desenvolvimento foi norteado pelo pensamento de Gray, Kouhy e Lavers (1995) o método de análise de conteúdo de divulgação social e ambiental envolve duas atividades: a extração de um esquema de classificação (definindo um conjunto de caixas para colocação dos dados) e elaborando um conjunto de regras sobre -o que- e -como- codificar, medir e registrar os dados a serem classificados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

As construções dos conhecimentos de divulgações sociais e ambientais, o ponto desta seção é esclarecer a forma para se codificar, medir e registrar as análises de conteúdo e comentar as implicações do *disclosure* e o impacto na lucratividade e modelos de gestão sustentável. Para tanto, foi testada a relação entre o *disclosure* e a lucratividade, por meio de teste de correlação linear e testar o coeficiente de variação da amostra. Foram aplicados índices de *disclosure* como: índice de premiação ABRASCA e EBITDA índice representativo da margem de lucratividade.

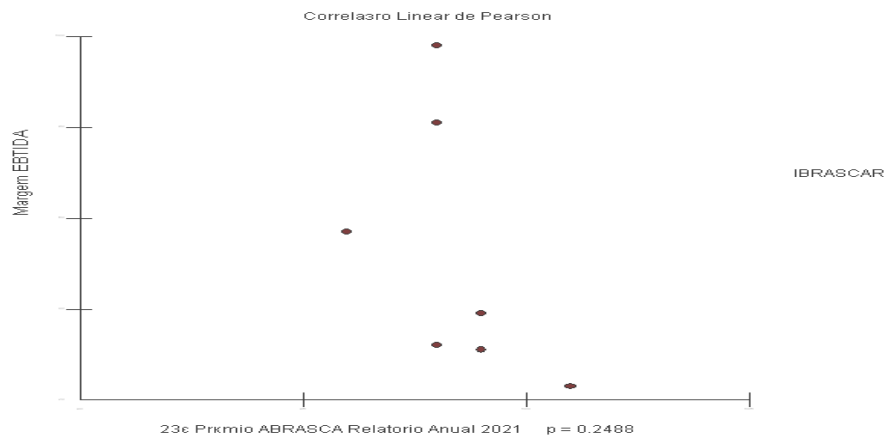
O Gráfico 1 a assimetria entre as nota final das companhias premiadas



Fonte: elaboração da Autora com base nos relatórios ABRASCA

O Gráfico 1 a assimetria entre as nota final das companhias premiadas objeto do estudo. O setor bancário tem um papel fundamental no reporte dos aspectos de sustentabilidade. Nesse contexto, o Banco Itaú se mostrou pioneiro na qualidade da elaboração do relatório anual. A preocupação do Banco Itaú em melhorar seus aspectos de reporte em relatórios híbridos levou a um forte engajamento no treinamento promovido pelo *International Integrated Reporting Council* no Brasil, por ter sido participante do programa piloto para melhoria na elaboração do relato integrado, buscando equilibrar os aspectos materialidade, comparabilidade e detalhamento dos aspectos de geração de valor. Indubitavelmente, esse treinamento refletiu positivamente para o alcance da excelência que permitiu a premiação.

Gráfico 2. Correlação linear de Pearson – nota x lucratividade



Fonte: elaboração da Autora– *Software* BioEstat.

Pode-se notar pela análise do gráfico 2, a relação difusa entre as duas variáveis porque $p < 1$. Os coeficientes apresentados nos auxiliam na quantificação do grau de relacionamento entre as variáveis de interesse.

Tabela 2. Teste de correlação linear – nota x lucratividade

	Colunas M EBTIDA e IBRASCAR
n (pares) =	7
r (Pearson) =	-0.5039
IC 95% =	-0.91 a 0.40
IC 99% =	-0.95 a 0.63
R2 =	0.2539
t =	-1.3045
GL =	5
(p) =	0.2488
Poder 0.05 =	0.2959
Poder 0.01 =	0.1093

Fonte: elaboração da Autora– *Software* BioEstat.

De acordo com a tabela 2, não há diferença estatisticamente significativa entre os coeficientes observados e os parâmetros apresentam uma relação difusa e não linear, sendo o *p-valor* é igual a 0.2488. Aceitando-se, portanto, a hipótese de nulidade.

Tabela 3. Coeficiente de variação da amostra – nota final x lucratividade

FONTES DE VARIAÇÃO	GL	SQ	QM
Tratamentos	1	7684.5714	7684.571
Blocos	6	2293.000	382.167
Erro	6	2552.429	425.405
F (tratamentos) =	18.0641		
p (tratamentos) =	0.0058		
F (blocos) =	0.8984		
p (blocos) =	0.5501		
Médias (tratamentos):			
Média (Coluna 1) =	98.4286		
Média (Coluna 2) =	51.5714		
Tukey	Q	(p)	
Médias (1 a 2) =	6.0107	< 0.01	

Fonte: elaboração da Autora– *Software* BioEstat.

A tabela 3 apresentou o *F-teste* é significativo entre ($F = 0.8984$ $p = 0.01$). A comparação entre as médias dos blocos exibe diferenças não significativas entre nota e lucratividade entre as companhias. Pode-se concluir, assim, que a variação apresenta baixas proporções significativas entre as companhias.

Tabela 4. Coeficiente de variação da amostra – nota final x lucratividade II

	1	2
Soma dos Ranks =	13.5000	7.5000
Mediana =	98.0000	39.0000
Média dos Ranks =	1.9286	1.0714
Média dos valores =	98.4286	51.5714
Desvio padrão =	1.5119	28.3776
Friedman (Fr) =	5.1429	
Graus de liberdade =	1	
(p) =	0.0233	
Comparações:	Diferença	(p)
Ranks 1 e 2 =	6	< 0.05

Fonte: elaboração da Autora– *Software* BioEstat.

Segundo a tabela 4, não há diferença estatisticamente significativa entre os coeficientes observados. Sendo o *p-valor* é igual a 0.05. Aceitando-se, portanto, a hipótese de nulidade na correlação entre o índice IBRASCAR e Margem EBTIDA.

A comparação entre as médias dos blocos exibe diferenças significativas entre as companhias blocos. Pode-se concluir, assim, que a variação apresenta baixas proporções significativas entre as companhias.

Tabela 5. Análise da variação das notas entre as companhias

Espécies investigadas	7	7
Total de Empresas	7	7
Índice de Diversidade de Simpson	0.8571	0.8201
Índice de Diversidade	0.1429	0.1799
p 1	0.1422	0.2715
p 2	0.1466	0.0637
p 3	0.1437	0.0859
p 4	0.1422	0.0886
p 5	0.1437	0.1080
p 6	0.1393	0.1579
p 7	0.1422	0.2244

Fonte: elaboração da Autora– *Software BioEstat*.

A tabela 5 apresenta o índice de diversidade de Simpson não é significativo porque $p < 1$. A comparação entre as médias dos blocos apresenta diferenças não significativas entre as companhias blocos. Pode-se concluir, assim, que a variação apresenta baixas proporções significativas entre as companhias em relação à qualidade dos relatórios anuais.

Os resultados da pesquisa apontaram que não existe uma relevante relação entre as notas finais do *disclosure* dos relatórios anuais premiados pela ABRASCA e a lucratividade. Apresentaram baixa variação nas notas entre as empresas objeto de estudo no que tange o reporte das informações. Observou-se, elevado comprometimento na qualidade da divulgação das informações híbridas.

O artigo analisou o reporte das ações relacionadas à gestão sustentável das empresas, com base nos relatórios de divulgação das ações de sustentabilidade, responsabilidade ambiental e social corporativa de Companhias premiadas pela Associação Brasileira das Companhias Abertas. E, alicerçada nessa análise ficou evidente que, embora, haja nulidade na correlação entre as variáveis: nota final e EBITDA, a lucratividade pode ser percebida indiretamente, uma vez que as companhias estão engajadas em sua responsabilidade social corporativa são competitivas, e, consequentemente, lucrativas.

Adicionalmente, foram analisados relatórios de sustentabilidade para apoiar as considerações desse estudo porque ofereceram subsídios em face das especificidades do *disclosure* de informações relevantes de domínio público. A análise documental foi através das demonstrações contábeis e financeiras, o material foi coletado a partir do material divulgado ao público incluindo relatórios híbridos para melhor entendimento dos aspectos de governança corporativa.

Na etapa da análise, os dados foram transferidos e agrupados em *software estatístico Bioestat*. Sequencialmente, os dados foram analisados. Em remate, foi possível, estatisticamente, relacionar sustentabilidade corporativa e lucratividade.

5. CONCLUSÕES

A pesquisa teve o propósito de extrair os aspectos positivos das corporações ambidestras bem como identificar a relação entre a qualidade do *disclosure social* por meio dos relatórios integrados e a lucratividade. Embora, os resultados da pesquisa não tenham apontado uma relação direta, existe uma relação subjacente levando em conta que as Companhias premiadas pela ABRASCA possuem o enfoque na qualidade do *disclosure social*. Do exposto, a elaboração dos relatórios emblemáticos foi pautada em diretrizes como: materialidade, confiabilidade, tempestividade e transparência dos aspectos pormenorizados dos negócios. Trata-se de um retrato do modelo de negócios que apresentam capacidades dinâmicas e não apresentaram os vazios institucionais. Dessarte, nessas empresas objetos do estudo, foi perceptível a ambidestria corporativa e a responsabilidade social corporativa, anulando-se as percepções acerca dos vazios institucionais. Foi identificada a prática da ambidestria que é um equilíbrio entre operações e inovação, cujo enfoque está na inovação e inovação aberta com a finalidade de lucratividade.

Espera-se, que os conceitos apresentados sejam aplicáveis em qualquer modelo de negócios corroborando com o desenvolvimento corporativo, social e econômico por meio do impulsionamento do *disclosure* voluntário dos aspectos discricionários nos importantes relatórios híbridos financeiros e de sustentabilidade com a qualidade sugerida pela prática das empresas estudadas. Adicionalmente, sugere-se pesquisa em empresas de pequeno e médio porte para uma métrica da aderência do ambidestralidade corporativa buscando os aspectos que possam contribuir mitigando a problemática que é a mortalidade empresarial no Brasil à luz da sustentabilidade em todas as dimensões.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andersen, P. H., Ellegaard, C., & Kragh, H. (2021). How purchasing departments facilitate organizational ambidexterity. *Production Planning & Control*, 32(16), 1384–1399. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1818326>
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic management journal*, 35(1), 107-125.
- Charalambakis, E. C., & Garrett, I. (2019). On corporate financial distress prediction: What can we learn from private firms in a developing economy? Evidence from Greece. *Review of Quantitative Finance & Accounting*, 52(2).
- Creswell, J.W. 2007. Projeto de Pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Artmed, Porto Alegre, Brasil.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2005). A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 45(2), 74-89.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1(1), 167-188.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2010). The institutional origins of dynamic capabilities in multinational enterprises. *Industrial and corporate change*, 19(4), 1225-1246.
- Gil, A.C. 2010. Como elaborar projetos de pesquisa. 5ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.
- Guerra, E.L.A. 2014. Manual de pesquisa qualitativa. Grupo Ânima Educação.
- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.

- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Hendriksen, E. S., & Van Breda, M. F. (1999). Teoria da contabilidade; tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. *São Paulo: Atlas*, 277-297.
- Himmelstein, J. L. (1997). *Looking good and doing good: Corporate philanthropy and corporate power*. Indiana University Press.
- International Integrated Reporting Council – IIRC. 2013 Recuperado em 15 abril, 2022, de <http://integratedreporting.org>
- Kamasak, R. (2015). Determinants of innovation performance: a resource - based study. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 95, 1330 – 1337.
- Jacobides, M. G., & Winter, S. G. (2005). The co-evolution of capabilities and transaction costs: Explaining the institutional structure of production. *Strategic management journal*, 26(5), 395-413.
- Kevill, A., Trehan, K., & Easterby-Smith, M. (2017). Perceiving ‘capability’ within dynamic capabilities: The role of owner-manager self-efficacy. *International Small Business Journal*, 35(8), 883-902.
- Maclean, M., Harvey, C., Golant, B. D., & Sillince, J. A. (2021). The role of innovation narratives in accomplishing organizational ambidexterity. *Strategic Organization*, 19(4), 693–721.
<https://doi.org/10.1177/1476127019897234>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2014). *Metodologia do Trabalho Científico*. 7. ed.-São Paulo: Atlas.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business ethics: A European review*, 15(4), 323-338.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*: Oxford University Press. *New York*.
- Rahaman, A. S., Lawrence, S., & Roper, J. (2004). Social and environmental reporting at the VRA: institutionalised legitimacy or legitimization crisis?. *Critical perspectives on Accounting*, 15(1), 35-56.
- Salehi, M., Shiri, M. M., & Pasikhani, M. B. (2016). Predicting corporate financial distress using data mining techniques: An application in Tehran Stock Exchange. *International Journal of Law and Management*.
- Teece, D. J. (2017). Towards a capability theory of (innovating) firms: implications for management and policy. *Cambridge Journal of Economics*, 41(3), 693-720.
- Zavatieri, I. M. (2021). CORPORATE FINANCIAL DISTRESS Contribuições da Contabilidade para a Sustentabilidade Corporativa no Brasil. *Revista ADMPG*, 11, 1-15.
- Zhu, Y., Wittmann, X., & Peng, M. W. (2012). Institution-based barriers to innovation in SMEs in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(4), 1131-1142.
- Wernerfelt, B.A. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5,171-180.