



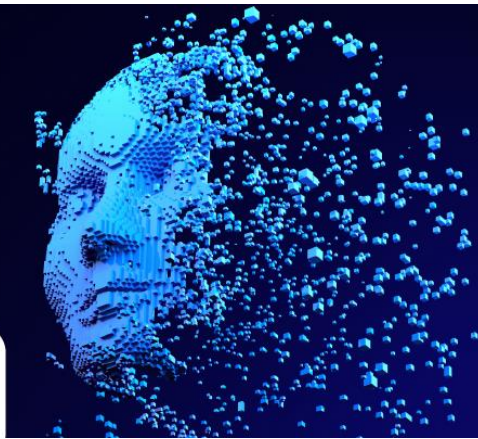
25 a 28  
setembro  
2024  
Campus Central UEPG  
Ponta Grossa | PR

Explorando as Interseções das Inteligências  
Artificiais na Sociedade Atual

Realização:



Apoio:



## MODELO DE CONSULTORIA EM ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE [ESG]

### ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE [ESG] CONSULTING MODEL

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA, SUSTENTABILIDADE SOCIOAMBIENTAL E ÉTICA CORPORATIVA

Luciano Trentin, Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI, Brasil, trentinluciano@yahoo.com.br

Moacir Marques, Universidade do Vale do Itajaí, Brasil, moacirmarques@univali.br

#### Resumo

Cada vez mais as organizações têm buscado equilíbrio entre os aspectos ambiental, social e de governança na gestão dos negócios. Nessa direção, destaca-se a utilização do Environmental, Social and Governance [ESG], desenvolvido justamente para selecionar, acompanhar e valorizar as organizações que reconhecem e que adotam essas práticas. Este estudo propõe elaborar um modelo de consultoria para avaliar o nível de maturidade das práticas de ESG. Utilizou-se o método Delphi para avaliação do conteúdo do checklist de diagnóstico das práticas de ESG e o respectivo nível de maturidade. Como resultados, criou-se uma consultoria hipotética denominada de ENGES Consultoria Ltda., estabelecida por intermédio da confecção do contrato social, criação da missão, visão e valores, além de desenvolver um modelo de negócios baseado na ferramenta gerenciamento estratégico Business Model Canvas [BMC]. Concebeu-se também um modelo de checklist de diagnóstico das práticas de ESG e o respectivo nível de maturidade, possibilitando que a consultoria identifique pontos fortes e pontos que demonstram fragilidade no processo de implantação ou implementação do ESG nas organizações parceiras, além de proporcionar uma forma de comparação dos resultados (*benchmarking*) obtidos entre as organizações.

**Palavras-chave:** Consultoria; ESG; Modelos de maturidade.

#### Abstract

Organizations are increasingly seeking a balance between environmental, social and governance aspects in business management. In this direction, we highlight the use of Environmental, Social and Governance [ESG], developed precisely to select, monitor and value organizations that recognize and adopt these practices. This study proposes to develop a consultancy model to evaluate the level of maturity of ESG practices. The Delphi method was used to evaluate the content of the diagnostic checklist for ESG practices and the respective maturity level. As a result, a hypothetical consultancy called ENGES Consultoria Ltda. was created, established through the creation of the social contract, creation of the mission, vision and values, in addition to developing a business model based on the Business Model Canvas strategic management tool [BMC]. A checklist model for diagnosing ESG practices and the respective level of maturity was also designed, enabling the consultancy to identify strengths and points that demonstrate weaknesses in the process of implementation or implementation of ESG in partner organizations, in addition to providing a way of comparing results (*benchmarking*) obtained between organizations.

**Keywords:** Consultancy; ESG; Maturity models.

## 1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de uma sociedade inclusiva, ética e ambientalmente sustentável, que assegure uma qualidade de vida melhor para todas as pessoas, deriva essencialmente da capacidade das organizações em criar e implementar práticas de negócios que alinhem dividendos, propósitos e transparência. Esse é um percurso que transverte tanto os negócios como a sociedade (Cars & West, 2015; Popova, 2020; Sklarew, 2022).

Com o propósito de apoiar a transformação dos negócios e da sociedade para simplificar esse percurso, de acordo com Archer (2022) existe a necessidade de utilizar abordagens mais práticas e inovadoras, integrando os temas *Environmental, Social and Governance* [ESG] em todas as etapas do negócio.

O ESG é uma maneira de analisar dimensões não financeiras das organizações, em âmbito ambiental, social e de governança (Van Duuren, Plantinga, & Scholtens, 2016). Além disso, O ESG propicia que sejam criadas oportunidades dispare de melhoria, o que contribui efetivamente na redução de custos e uma forma de se posicionar no mercado com um diferencial sobre a concorrência (Koroleva, Baggieri, & Nalwanga, 2020).

À vista disso, Pena (2016) menciona que muitas organizações não possuem o conhecimento necessário para implantar e implementar determinadas práticas corporativas, principalmente devido ao crescimento considerável da organização e a não captação de profissionais habilitados, ou a geração de competências necessárias para que se possa ter domínio sobre determinados conceitos, necessitando assim assessoramento de consultorias especializadas, a fim de simplificar o processo de compreensão, implantação e implementação. Para Oliveira (2019, p. 4) “a consultoria é uma atividade considerada como um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões”. De acordo com Kingma (2019) o processo de mudança da cultura organizacional, essencialmente requer o contributo de consultoria especializada, a qual pode ofertar know-how específico para ser utilizado no processo de transição, além de dispor de informações sobre as melhores práticas mercadológicas.

Para facilitar os processos de implantação e implementação do ESG, de acordo com Burmester, Pereira e Scarpi (2007), faz-se necessário estabelecer um modelo de gestão contemporâneo, para melhor atender às demandas das organizações, otimizando políticas, processos e práticas, definindo modelos apropriados para avaliar a maturidade organizacional e determinar pontos de melhoria. Assim, Essmann (2009) propõe a utilização de modelos de maturidade, os quais permitem medir o status quo, bem como viabilizam o processo de melhoria que mais se adapte à organização, permanecendo-se dentro dos critérios estabelecidos de boas práticas exigidos no âmbito específico. Para Kirrane (2009) os modelos de maturidade são usualmente utilizados como uma forma de benchmarking, autoavaliação, gestão de mudança e aprendizagem organizacional. Os modelos de maturidade, consoante com Kolukisa Tarhan et al. (2020), evidenciam um equilíbrio ideal entre teoria e prática, propício para melhor gerir os resultados identificados no processo de diagnóstico, transição entre os estágios de maturidade e implementação das mudanças necessárias, com a finalidade de compreender e ampliar o desempenho organizacional (Carvalho, 2016).

De acordo com Daugaard e Ding (2022) quanto mais elevado o nível de maturidade das práticas de ESG, maior será o desempenho organizacional. Semelhantemente, Chen e Xie (2022), Fatemi, Glaum e Kaiser (2018) e Yoo e Managi (2021) estabelecem a importância de implantar e implementar de forma efetiva práticas de ESG, visto que estas contribuem para o fortalecimento do valor de uma organização. Para Kaplan e Norton (2006) e Smits et al. (2008), quando uma organização quantifica suas informações, utilizando-se de indicadores que reproduzam seus objetivos e metas, fornece subsídios para que os gestores identifiquem oportunidades de melhoria, assegurando-se assim um desempenho favorável.

Nesta pesquisa, pretende-se elaborar um modelo de consultoria para avaliar o nível de maturidade das práticas de ESG. Segundo Weiss (2017) a contratação de uma consultoria, permite a ampliação na capacidade estratégica da organização ao ponto de torná-la apta para o sucesso, por intermédio da mudança dos modelos de negócios tradicionais; assegurando a melhoria contínua dos processos e atividades, propiciando a autoavaliação e conferindo uma diretriz das atividades relacionadas às melhores práticas (Elmaallam & Kriouile, 2013); por meio de práticas corporativas de ESG, as quais consideradas como estratégia que valoriza questões atuais e que impactarão o futuro da organização (Giese, Nagy, & Lee, 2021).

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 MODELO DE NEGÓCIOS**

Um modelo de negócios evidencia como uma organização cria valor econômico, para si mesma ou outrem, elucidando os fatores associados à oferta, mercado, estratégia, capacidade interna, concorrência e investidores (Rigo *et al.*, 2022).

O termo modelo de negócio, ainda que de forma subentendida e informal, já era abordado por Peter Drucker na década de 1950, como uma maneira de tornar certo e infalível retornos financeiros para as organizações por intermédio da criação de valor para o cliente. A expressão ganhou notabilidade em meados dos anos 90, com a difusão da internet, tornando-se um vocábulo constante na gestão corporativa (Coombes & Nicholson, 2013). Composto pela palavra modelo, a qual referencia uma descrição sintética de um processo mais complexo, e pela palavra negócio, que refere-se a atividade de compra e venda de bens e serviços objetivando vantagens monetárias (Osterwalder, 2004).

Em ambientes corporativos, considerados complexos e incertos, modelo de negócios bem delineados e contemporâneos são capazes de desempenhar uma função essencial, integrando estratégias, processos e sistemas de informação, fortalecendo e simplificando a comunicação entre esses componentes e contribuindo com a disseminação do conhecimento, gerando assim vantagem competitiva para organização (Osterwalder & Pigneur, 2010).

De acordo com Foss e Saebi (2017) ainda não existe um consenso sobre o conceito de modelo de negócios, entretanto Wirtz *et al.* (2016) menciona que o conceito vem evoluindo ao longo das décadas. Nesta pesquisa, utilizar-se-a o conceito de modelo de negócios criado por Brandão (2021, p. 34), o qual considera um modelo de negócio como uma “arquitetura organizacional da empresa, estruturada de forma interdependente, dinâmica, flexível e cíclica; por elementos simples, relevantes e capazes de gerar valor que ultrapasse suas fronteiras e garantam vantagem competitiva”.

De acordo com Drucker (2008), um bom modelo de negócio deve responder às seguintes perguntas: Qual é a nossa missão? Quem é o nosso cliente? O que o cliente valoriza? Quais são os nossos resultados? e Qual é o nosso plano?

Nesse sentido, Shafer, Smith e Linder (2005) desenvolveram um diagrama de afinidade para agrupar os componentes pertencentes a um modelo de negócios em quatro categorias distintas, sendo elas: escolhas estratégicas (cliente; proposição de valor; competências; estratégias: marca; missão), criação de valor (recursos; processos), rede de valor (fornecedores; informação e reação de clientes; fluxo de informações, produtos e serviços) e captura de valor (receitas; custos; aspectos financeiros). Para os autores o termo modelo de negócios pode ser definido como uma representação da lógica subjacente as escolhas estratégicas para a criação e captura de valor, dentro de uma rede de valor.

A concepção de um modelo de negócios não pode ser restringida a um segmento específico, podendo ser constituído tanto por organizações estabelecidas no mercado, quanto por organizações recém-criadas (Dornelas, 2023). Os motivos para a concepção de um modelo de negócios para organizações novas e estabelecidas podem ser observados na Tabela 1.

EMPRESAS NOVAS	EMPRESAS ESTABELECIDAS
Satisfazer um mercado que já existe mais que não está sendo atendido de modo adequado.	Entrever um mercado potencial.
Introduzir um novo produto ou serviço.	Atender a dificuldades momentâneas.
Aprimorar ou transformar um mercado já existente por meio de um modelo de negócio melhor.	Adentrar em um segmento novo de mercado que já existe.
Criar um mercado totalmente novo.	Introduzir um novo produto, serviço ou tecnologia no mercado.

Tabela 1 – Motivos para concepção de um modelo de negócio  
 Fonte: adaptado de Orofino (2011, p. 112) e Osterwalder e Pigneur (2010).

Cada organização possui características e fins próprios, adversidades distintas e processo em constante desenvolvimento, o que caracteriza que um modelo de negócio é peculiar a cada organização, não existindo similitude com relação às etapas a serem seguidas. Compete a cada organização propiciar o direcionamento e as adaptações necessários no decorrer de constituição e longevidade (Orofino, 2011). De acordo com Orofino (2011) e Osterwalder e Pigneur (2010) as etapas: mobilização; compreensão; projeto; implementação; gerenciamento; e *feedback*; compõem o desenvolvimento de um modelo de negócio.

Os modelos de negócios, segundo Guldmann *et al.* (2019) e Henike, Kamprath e Hölzle (2020), manifestam-se por intermédio de estruturas pré-definidas, as quais indicam com precisão seus componentes e suas inter-relações. Dessa forma, essas estruturas oferecem informações para os que empreendem reestruturar ou criar novos negócios, agregando assim maior valor ao empreendimento.

Pode-se observar na literatura diferentes modelos de estrutura que tratam de variados aspectos de criação de valor, tais como: modelo de Hedman e Kalling; modelo de Recursos, Competências, Organização e Valor Proposto [RCOV]; *Customer-Integrated Business Model* [CIBM]; modelo de Johnson, Chistensen e Kagermann; e *Business Model Canvas* [BMC].

Lopes *et al.* (2023) descreve que um modelo de negócios deve ser fundamentado nas práticas gerenciais, bem como em constructos teóricos, refletindo assim a forma com as lideranças administram suas organizações, constituindo assim propostas de valor bem delineadas e articuladas com outros componentes essenciais ao modelo de negócio. Segundo os autores, o melhor *framework* que atende a essas especificações é o *Business Model Canvas* [BMC].

## 2.2 BUSINESS MODEL CANVAS [BMC]

O *Business Model Canvas* [BMC] diferencia-se essencialmente dos demais *frameworks* devido ao envolvimento de administradores e empreendedores no processo de desenvolvimento de funcionalidades, estruturas, a fim de criar um instrumento eficaz de prática gerencial para mapear os principais componentes de um modelo de negócios (Taipale-Eräväla, Salmela, & Lampela, 2021).

Desenvolvido pelo suíço Alexander Osterwalder, a partir de sua tese de doutorado, no ano de 2004, o *Business Model Canvas* [BMC] é considerado uma ferramenta de modelagem de negócios, que estuda uma organização de um modelo de negócios de forma ilustrativa e de fácil compreensão (Dornelas, 2023).

Baseado nos conceitos do *Balance Scorecard* [BSC], desenvolvido por David P. Norton e Robert Kaplan no ano de 1992, o *Business Model Canvas* [BMC] possui quatro pilares de sustentação que constituem a essência de um modelo de negócios.

Os quatro pilares de sustentação do *Business Model Canvas* [BMC] permitem explicitar que tipo de produto ou serviços o modelo de negócio (empreendimento) pode ofertar ao mercado, qual é o público alvo a ser alcançado, como a organização pode colocar em prática este modelo

de negócio (atividades realizadas) e o volume de dividendos que a organização pretende obter com a venda deste produto ou serviço (Osterwalder, 2004). Os quatro pilares de sustentação do BMC são decompostos em um conjunto de nove dimensões (Tabela 2) inter-relacionados que compreendem um modelo de negócio, sendo eles: proposição de valor; público-alvo; Canais de relacionamento; canais de distribuição; configuração de valor; competências; parcerias; estrutura de custos; e modelo de geração de receita. Dornelas (2023) expressa necessidade de responder determinados questionamento (Tabela 3) para cada uma das nove dimensões, durante o processo de constituição e implementação do modelo de negócios com a utilização do *Business Model Canvas* [BMC].

PILAR	DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
<b>Área de ofertas</b> - Descreve qual o negócio da empresa, os produtos e serviços e as proposições de valor oferecidas ao mercado.	Proposição de valor	- Visão geral do conjunto de produtos e serviços de uma empresa e que possuam algum tipo de valor para o cliente.  <u>Perguntas:</u> Que valor entregamos para o cliente? Qual problema estamos ajudando a resolver? Quais necessidades estamos ajudando e entender? Que conjunto de produtos ou serviços estamos oferecendo para cada segmento de cliente?
<b>Áreas de clientes</b> - Descreve qual o público-alvo da empresa, de que forma ela entrega seus produtos e serviços, como se mantém em contato e qual o tipo de relacionamento que se deseja estabelecer com os clientes.	Público-alvo	- Segmento de clientes para o qual a organização pretende fornecer valor.  <u>Perguntas:</u> Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes?
	Canais de relacionamento	- Descreve o tipo de relacionamento estabelecido com seus clientes.  <u>Perguntas:</u> Que tipo de relacionamento cada um de nossos segmentos de clientes espera que estabeleçamos com eles? Quais já estabelecemos? Quanto custa cada um? Como eles se integram ao restante do nosso modelo de negócios?
	Canais de distribuição	Meios utilizados na manutenção de contato com o público.  <u>Perguntas:</u> Por quais canais nossos segmentos de clientes desejam ser contatados? Como podemos alcança-los? Como nossos canais se integram? Qual deles funciona melhor? Quais são os mais rentáveis? Como eles são integrados à rotina dos clientes?
<b>Áreas de infraestrutura</b> - Descreve como a empresa trabalha as questões relativas a infraestrutura e logística, quais as parcerias necessárias e os recursos indispensáveis para entregar valor ao cliente.	Configuração de valor	- Demonstra a organização das atividades e recursos necessários para gerar valor aos clientes.  <u>Perguntas:</u> Quais atividades-chave nossa proposta de valor exige?
	Competências	- Está relacionada à aptidão para executar ações padronizadas e replicáveis que sejam úteis para criar agregar valor ao público-alvo.  <u>Perguntas:</u> Quais recursos nossa proposta de valor exige?
	Parcerias	- Acordos de cooperação entre empresas. Esse tipo de acordo busca uma criação de valor superior.  <u>Perguntas:</u> Quem são nossos principais parceiros? Quem são nossos principais fornecedores? Quais recursos-chave estamos recebendo dos parceiros? Quais atividades-chave os parceiros realizam?
<b>Áreas das finanças</b>	Estrutura de Custos	- Representação em dinheiro de todos os meios empregados no modelo de negócio.

<p>- Descreve qual o modelo de receita, a estrutura de custos e a sustentabilidade do modelo de negócio. Expõe como uma empresa ganha dinheiro através dos outros três elementos básicos.</p>		<p><u>Perguntas:</u> Quais são os custos mais importantes em nosso modelo de negócios? Quais recursos-chave são mais caros? Quais atividades-chave são mais caras?</p>
	<p>Modelo de geração de receita</p>	<p>- Especifica a forma encontrada para se ganhar dinheiro através de diversos fluxos de receita.</p> <p><u>Perguntas:</u> Quais valores nossos clientes estão realmente dispostos a pagar? O que eles pagam atualmente? Como eles preferem pagar? Quanto cada fonte de receita contribui para a receita total?</p>

Tabela 2 – Dimensões de sustentação do *Business Model Canvas* [BMC]

Fonte: adaptado de Dornelas (2023) e Osterwalder (2004).

Com a decomposição do *Business Model Canvas* [BMC] em nove dimensões, Osterwalder e Pigneur (2010) mencionam que ao abordar de maneira detalhada a inter-relação entre os processos que compõem o modelo de negócios, estes colaboram a esquematizar as estratégias a serem implementadas através da estrutura organizacional de processos e sistemas, tornando assim mais efetiva a criação e captura de valor para a organização.

### 2.3 CONSULTORIA EMPRESARIAL

A consultoria empresarial vem atraindo diversos profissionais ao longo dos tempos, muito em função da elevada procura por bens e serviços por parte das organizações que progressivamente necessitam atualizar-se a respeito das metodologias e técnicas de gestão empresarial (Mota, Monteiro, & Nascimento, 2019).

As empresas de consultoria que atualmente circundam o mercado de prestação de serviços, de acordo com Donadone, Silveira e Ralio (2012), surgiram entre as décadas de 1850 e 1920. Considera por muitos como a consultoria empresarial mais antiga do mundo, a Arthur D. Little, Inc. foi fundada no ano de 1886 por um professor do *Massachusetts Institute of Technology* [MIT] chamado Arthur Dehon Little e o seu parceiro de negócios Roger B. Griffin, a qual mantém-se em pleno funcionamento até os dias atuais, conhecida por estar na vanguarda da inovação, relevando novas oportunidades de crescimento para transformar organizações (MIT Libraries, 2023).

No processo de transformação organizacional, a consultoria empresarial é considerada como um contributo para coadjuvar com a melhoria da gestão de uma organização, oferecendo soluções para todos os portes de empresa em áreas diversas, seja nos bons e maus momentos de um negócio. Considerada como um tipo de serviço prestado, a consultoria empresarial visa analisar, diagnosticar e sugerir a resolução de possíveis adversidades acerca de um assunto ou segmento específico (FIA/USP, 2018).

Ramos e Santos (2021) evidenciam que a consultoria empresarial deve ser considerada como um processo de interação e mutualidade, dissociado das adversidades em questão, conduzindo a organização por uma trajetória mais assertiva, a fim de alcançar os objetivos iniciais planejados. Com o auxílio da consultoria empresarial, é plausível dirimir custos, tornar os processos mais eficientes, planejar expansões do negócio e aperfeiçoar as atividades dos diferentes setores organizacionais, entre outros (Alves, Dias, & Monsores, 2015; FIA/USP, 2018).

Weiss (2017) expõe a existência de duas principais esferas de atuação na área de consultoria empresarial, ou seja, a consultoria interna e a consultoria externa, priorizada de acordo com os objetivos organizacionais. A principal diferença entre as duas principais esferas, segundo o autor, é a existência ou não do vínculo dos consultores com a organização. Para Ramos e Santos (2021) menciona que ambas as esferas de consultoria empresarial, consultoria interna ou a consultoria externa, traz vantagens e desvantagens para o desenvolvimento da organização.

Na Tabela 3 serão apresentados alguns atributos da consultoria interna e externa, bem como suas vantagens e desvantagens.

### CONSULTORIA INTERNA

Atributos:

- Analisar a adequação, a integridade e eficácia do sistema de controle interno da empresa, devendo o consultor considerar em sua programação de trabalho, um conhecimento aprofundado do processo de trabalho dos demais e controle interno, nas atividades operacionais e confiabilidade nas informações visando assim identificar a existência de possível desvios em relação aos procedimentos e das rotinas que são estabelecidas gerencialmente.
- Aplicar procedimentos técnicos, com intuito de formular uma análise de qualidade de forma eficaz dos controles internos e informações da organização.
- Prover para as organizações, recomendações, análises e sugestões para um bom desempenho e efetividade de suas responsabilidades e suas funções, em busca da prevenção de fraudes e erros frequentemente cometidos.

Vantagens	Desvantagens
Maior conhecimento dos aspectos informais da empresa, pois é funcionário da referida empresa;	Menor aceitação nos níveis superiores da empresa;
Presença diária;	Geralmente, tem menos experiência;
Maior acesso a pessoas e grupos da empresa, pois é parte integrante dos mesmos;	Menor liberdade de dizer e fazer as coisas; e
Participação efetiva na avaliação e no controle do processo inerente ao trabalho efetuado; e	Normalmente, tem menor imparcialidade de atuação, pois tem maior relacionamento pessoal com os colegas de trabalho.
Tem algum poder formal, pois é parte da estrutura hierárquica da empresa.	

### CONSULTORIA EXTERNA

Atributos:

- Assegurar uma neutralidade maior na análise dos problemas, assim, permite que os gestores tenham mais precisão nas suas decisões. Ser um auxílio para buscar melhores resultados, já que a esta visão externa traz consigo várias experiências de diversos clientes e contextos.
- Desenvolver procedimentos técnicos, oferecendo um serviço de credibilidade ao mercado, sendo constituída por atividade ímpar, destinados a empresa e principalmente aos acionistas.
- Verificar se as informações externas da empresa quanto a concorrência, visão de futuro, se estão totalmente de acordo com a real situação da empresa ou se há imprecisões que possam ser modificadas.

Vantagens	Desvantagens
Maior experiência, por ter realizado o mesmo serviço em várias empresas;	Menor conhecimento dos aspectos informais da empresa-cliente;
Maior aceitação nos níveis superiores da empresa-cliente, pois, normalmente, sua contratação é realizada pela alta administração;	Não tem poder formal, pois não pertence à estrutura hierárquica da empresa-cliente;
Pode correr riscos (dizer e fazer coisas); e	Tem menor acesso informal a pessoas e grupos; e
Maior imparcialidade, pois não está envolvido o dia a dia da empresa-cliente.	Geralmente, não tem presença diária.

Tabela 3 – Atributos, vantagens e desvantagens de consultoria interna e externa

Fonte: adaptado de Oliveira (2019, p. 54-55), Ramos e Santos (2021, p. 6-8) e Sardo, Marques e Júnior (2018, p. 102-104).

A despeito do tipo, área de mediação e âmbito de atuação de consultoria empresarial, para que uma consultoria seja bem-sucedida ao propiciar respostas e resultados estratégicos desejados pelas organizações clientes, seja em uma determinada área de seu negócio ou processos falhos (Costa, 2020), faz-se necessário mensurar quais as práticas, processos e métodos utilizados em contraposição a um conjunto de elementos que determinam os parâmetros de referência em concordância com os objetivos da organização (Maier, Moultrie, & Clarkson, 2012). De acordo com Carvalho (2016) e Trentin (2021) esses elementos retratam as melhores práticas e podem

congregar normativas ou conjunto de conduta que são significativos numa determinada área de mediação e âmbito de atuação.

Diante disso, além de um relacionamento eficaz e ético entre consultoria empresarial e organização cliente, para se criar um resultado bem-sucedido (Wandabwa & Yusuf, 2018), torna-se necessário a consultoria empresarial estabelecer quais são os níveis de habilidade e maturidade organizacional, abarcando a soma de todas as características, atributos, indicadores, ou padrões que retratam evolução e obtenção do estágio de maturidade em que se encontram os processos da organização cliente (Cronemyr & Danielsson, 2013).

### 2.3.1 CONSULTORIA EMPRESARIAL EM ESG

As consultorias empresariais representam uma fração considerável da econômica mundial, seja por intermédio do fornecimento de serviços, certificações, entre outros, desenvolvendo e implementando práticas de negócios que alinhem lucro, propósito e transparência. Para uma atuação efetiva, as consultorias empresariais, precisam, respeitar e estabelecer métodos que concebam parâmetros mínimos de desempenho, estabelecendo condutas e regras de gestão que direcionam e orientam as organizações (Silva & Oliveira, 2022).

À vista disso, para mensurar o crescimento das práticas de ESG, o *International Business Council* do Fórum Econômico Mundial, desenvolveu e implementou, em parceria com as maiores empresas de consultoria (KPMG; Deloitte; *Boston Consulting Group* [BCG], entre outras), desenvolveram uma sequência de critérios comuns para que possam ser reproduzidos por intermédio de relatórios anuais das organizações, combinado 21 métricas-chaves e 34 métricas expandidas (Miranda & Frechiani, 2021).

A proposta do ESG está ainda em ascensão no âmbito internacional e nacional, demonstrando um grande potencial para gerar mudanças nos eixos que abrangem o modelo de gestão baseado no meio ambiente, sociedade e governança corporativa, norteando determinadas condutas e apresentando, inclusive, bons resultados financeiros (Silva & Oliveira, 2022).

Entretanto, de acordo com Voltolini (2021), todos os mecanismos, princípios e padrões propostos pelo ESG para auxiliar a tomada de decisões, podem ainda não ser satisfatórios para obtenção de bons resultados a longo prazo, principalmente em função da não obrigatoriedade de aderência ao modelo. Nesse sentido, conforme descrito por Silva (2023), a contratação de consultoria especializada na temática ESG, pode exercer certa influência sobre a iniciativa privada, contribuindo para a adoção de ações atitudinais (valores, atitudes e normas), gerando condutas rotineiras e eficazes para a proteção ambiental e social, sem perder de vista o aspecto financeiro e econômico dessas organizações (Crespi & Migliavacca, 2020).

Segundo Harraca (2022), para a criação e ou redirecionamento do propósito de uma consultoria empresarial especializada em ESG, deve-se essencialmente utilizar métodos e instrumentos já consolidados, revisá-los, melhorá-los e adaptá-los as especificidades de cada organização cliente, com vistas a melhorar o processo de implementação das práticas de ESG, utilizando-se ainda das inovações tecnológicas disponíveis para tanto, medindo os impactos, realizando diagnóstico, propondo soluções viáveis e gerenciando em parceria com a organização cliente, da melhor maneira, todo o processo de transição.

De acordo com Caliarì e Scherer (2017) a opção por contratar uma consultoria empresarial especializada em ESG, deve-se, principalmente pela busca por melhor desempenho para o negócio, com o objetivo de expandir e aperfeiçoar a gestão da organização, e não somente como uma forma de solucionar possíveis adversidades. Costa (2020) menciona que na contemporaneidade é inequívoco a necessidade das organizações de contratar consultorias especializadas, respondendo a ambientes em rápida transformação, valendo-se de determinados benefícios e modelos específicos criado para cada conjuntura.



### 2.3.2 MÉTODO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL APLICADO A CONSULTORIA EMPRESARIAL

No momento em que a organização compreende que as mudanças rápidas e fundamentais no ambiente empresarial podem ameaçar o crescimento sustentável da organização, de acordo com Deloitte (2023) a contratação de uma consultoria empresarial especializada em ESG pode desempenhar um papel fundamental no processo de mudança das organizações. Para Tedlow (2018), nesse processo de transição, entre o status quo e o objetivos organizacionais a serem alcançado, faz-se necessário rever o contexto vigente, utilizando-se do método de diagnóstico organizacional.

O diagnóstico organizacional é considerado um método utilizado para reconhecer as possíveis limitações operativas e de resultados das organizações para que sejam neutralizadas por mudanças elaboradas e organizadas (Senge, 2018; Tedlow, 2018). O objetivo do diagnóstico é interpretar a conjuntura atual da organização, propósito de modificá-lo e melhorá-lo; é uma maneira singular de análise centrada pormenorizada no ato de pôr em prática a mudança com a finalidade de aperfeiçoar o desempenho organizacional (Paul & Cadle, 2020); o diagnóstico organizacional pode ser considerado um instrumento que auxilia no processo de romper com a defensividade organizacional, ampliando a capacidade de aferir e modificar a cultura de uma organização (Mendonça, Ferreira, & Neiva, 2020).

Uma das finalidades do diagnóstico organizacional é identificar possíveis lacunas no funcionamento das atividades, no comportamento das pessoas e na performance dos processos com vistas a determinados propósitos que se pretendem alcançar (Cecin *et al.*, 2022). As lacunas entre o cenário atual e o desejado são a essência do processo de diagnóstico regularmente se demonstra por intermédio de uma atividade inexistente e ou um desempenho ineficiente (Schumpeter, 2017).

A utilização do método de diagnóstico através de uma consultoria empresarial, pode fornecer boas informações sobre as práticas de *Environmental, Social and Governance* [ESG], a fim de dirimir e corrigir possíveis adversidades existentes e potenciais, assegurando as mudanças necessárias.

O método de diagnóstico é composto basicamente por intermédio de três questionamentos, conforme descrito na Tabela 4.

PERGUNTAS	DESCRIÇÃO
(1) Por quê? (as causas da mudança)	Por que a empresa deve ser mudada? O que deve incluir o conteúdo da mudança, ou seja, o que deve ser mudado na organização?
(2) Como? (o processo de mudança)	A execução do diagnóstico, preocupa-se com três aspectos: a) o desenvolvimento de modelos de diagnóstico; b) a escolha de procedimentos e métodos de coleta de dados no diagnóstico; e c) a escolha de métodos e técnicas de análise dos dados.
(3) E o quê (o conteúdo de mudança)	É o objeto de recomendações da intervenção de projetos de consultoria para apoiar a mudança.

Tabela 4 – Método de diagnóstico básico  
Fonte: adaptado de Schumpeter (2017).

Mendonça, Ferreira e Neiva (2020) expõem que o diagnóstico equivale a primeira fase de um projeto de uma consultoria empresarial, dispondo de informações imprescindíveis para melhor compreender o estágio atual de maturidade dos processos internos críticos a execução dos objetivos estratégicos da organização. Os modelos de maturidade são conhecidos com instrumentos imprescindíveis para medir em qual estágio a organização encontra-se em relação a cada prática de *Environmental, Social and Governance* [ESG], conferindo uma diretriz das atividades relacionadas às melhores práticas de mercado (Essmann, 2009; Elmaallam & Kriouile, 2013).

A medida que o processo de diagnóstico é findado e os *gaps* identificados na intervenção diagnóstica são conhecidos e protocolados, deve-se disponibilizar essas informações a todos os membros da organização (Stone *et al.*, 2018), pois os objetivos e as práticas ESG à serem implementadas, devem ser materializados conjuntamente com os objetivos estratégicos da organização (ABNT, 2022).

Subsequentemente, ao processo inicial de diagnóstico empresarial e identificação dos níveis de maturidade, destaca-se Tedlow (2018), o qual declara a necessidade de consolidar os dados e informações obtidos em um relatório corporativo, evidenciando as principais qualidades observadas, as adversidades elementares, e por último sugerir possíveis soluções e direcionar prováveis ações, compreendendo o estabelecimento de objetivos e metas, por intermédio de um projeto distinto e planejado, sempre alicerçado as estratégias organizacionais (Kaplan & Norton, 2006).

À vista disso, a consultoria empresarial em ESG pode sugerir a alta administração a constituição uma equipe multidisciplinar, formado pelas principais lideranças envolvidas no processo de mudança e demais funcionários-chave envolvidos nas atuais práticas (Parikh, 2015). Cecin *et al.* (2022) destacam que a consultoria empresarial deve enfatizar durante o processo de implementação das práticas *Environmental, Social and Governance* [ESG], que a alta administração deve: a) começar primeiramente pela estratégia e depois avançar para uma compreensão complexa dos problemas; e b) continuar a atuar como facilitadores de um diálogo aberto e ativo para a deliberação de ações a serem tomadas, minimizando impactos desfavoráveis durante a implementação.

Lisiński (2013) declaram que apesar de toda a expertise acumulada pela consultoria empresarial, durante a implantação e implementação de políticas, processos e práticas não é possível acompanhar todas as etapas deste processo devido a sua multidimensionalidade, motivo pelo qual deve-se manifestar preferência por uma determinada perspectiva, ou parte da realidade, e observar a organização através desta. Berti (2023) expõe que o sucesso ou insucesso de uma consultoria empresarial no processo de implantação e implementação de qualquer tipo de serviço prestado, determinará o encerramento e ou continuidade da parceria estabelecida, parte essencial da prestação de serviços na perenidade das relações negociais.

#### **2.4 ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE [ESG]**

A ideia reducionista que o capital é gerado somente para sustentar uma organização, segundo Costa e Ferezin (2021), na contemporaneidade não se aplica mais, pois existem outros aspectos que subsidiam as decisões mais relevantes para o crescimento das organizações. Nessa conjuntura, as organizações têm debatido de forma ampla o conceito *Environmental, Social and Governance* [ESG] devido ao exercício de consciência sobre todas as atitudes tomadas em prol da sociedade, o que a ciência define como consumo consciente.

Ainda pouco difundido fora dos grupos especializados, o conceito de *Environmental, Social and Governance* [ESG], o qual abarca políticas e práticas de meio-ambiente, responsabilidade social e governança, gradativamente será exigido com parte integrante da cultura organizacional. O ESG não se restringe somente ao meio empresarial, pois envolve pessoas (sociedade) e o meio-ambiente (Tsang, Frost, & Cao, 2022).

O arcabouço de ideias que compreendem o ESG é antigo. Reconhecidos pensadores e economistas, ao longo de diversos séculos, advertem sobre os riscos ambientais e distúrbios sociais ocasionados por determinados produtos e certas práticas de negócios (Sherwood & Pollard, 2023). Historicamente, a fundação da rede interdisciplinar do Clube de Roma, em 1968, e seu relatório inaugural, *The Limits to Growth* de 1972, foi considerado primordial para romper com o antigo paradigma e estabelecer que as atividades econômicas essencialmente interagem com o mundo natural (Meadows & Randers, 2004).

Em meados do século XX, a concepção de que as organizações deveriam ter em conta os custos ambientais e sociais tornou-se mais amplamente legitimada, com o advento do primeiro índice de atitudes e ações que empresas adotam de forma voluntária na promoção do bem-estar social (socialmente responsável), tais como o índice Domini 400 Social, e o *triple bottom* (também conhecida como TBL e 3BL) ou como pessoas, planeta e lucros, os quais, considerados um marco organizacional, no qual as organizações passaram a utilizar o desempenho social e ambiental, além de seus resultados financeiros, como forma de gerir os negócios (Gericke, Gericke, & Torregrosa, 2018).

O termo *Environmental, Social and Governance* [ESG] foi cunhado no ano de 2004 em uma publicação do Pacto Global em parceria com o Banco Mundial, chamada *Who Cares Wins*. Os critérios ESG estão totalmente relacionados aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável [ODS], estabelecidos pelo Pacto Global, iniciativa mundial que envolve a Organização das Nações Unidas [ONU] e várias entidades internacionais, com a principal finalidade de criar diretrizes e incluir questões ambientais, sociais e de governança na gestão de ativos das organizações (Gillan, Koch, & Starks, 2021).

Segundo Escrig-Olmedo *et al.* (2019) e Nascimento (2021) o ESG é uma jornada de transformação dos negócios, constituído ao longo de diferentes décadas, por intermédio de uma combinação de diferentes proposições, envolvendo a construção de um mundo inclusivo, ético e ambientalmente sustentável, que garanta a qualidade de vida para todos.

Na Figura 1 são apresentados alguns marcos relevantes, referentes a evolução conceitual da temática que abarca o ESG ao longo de diferentes décadas.



Figura 1 – Evolução conceitual do ESG  
Fonte: adaptado de Nascimento (2021).

Hill (2020) considera que o *Environmental, Social and Governance* [ESG] é um modelo de gestão integrado, voltado as demandas do segmento onde a organização atua, equilibrando suas ações com base em cada um dos respectivos eixos, correlacionando pessoas, sustentabilidade e boas práticas de gestão.

O ESG, segundo Billio *et al.* (2021), deve ser compreendido como um agrupamento de três eixos: ambiental, social e governança (Tabela 5). De acordo com Hill (2020), quando a organização coaduna de forma harmônica os três eixos, ela tem maior condição de garantir a perenidade dos seus negócios, assim como um retorno monetário como resultado de uma efetiva governança estratégica.

EIXO	DESCRIÇÃO
<i>Environmental</i>	<p>Analisa o desempenho e o desenvolvimento de práticas que visam à preservação ambiental e o consumo consciente de recursos (Manrique &amp; Marti-Ballester, 2017).</p> <p>Prática – Ex.: A letra E (<i>Environmental</i>), da sigla, representa o impacto que uma empresa causa no ambiente natural. Isso inclui questões como poluição (emissões de carbono, produtos químicos e metais tóxicos, embalagens e outros resíduos), o uso de recursos naturais (água, terra, árvores) e as consequências para a biodiversidade (a variedade de vida na Terra), bem como tenta minimizar a nossa pegada ambiental (eficiência energética, agricultura sustentável, edifícios verdes) (PRI, 2019).</p>
<i>Social</i>	<p>Está ligado a gênero e a inclusão de pessoas melhorando a satisfação de clientes e de colaboradores (Velte, 2017).</p> <p>Prática – Ex.: A letra S (<i>Social</i>) cobre questões como saúde e segurança para funcionários ou padrões de trabalho e bem-estar para outros trabalhadores da cadeia de suprimentos das empresas. Envolve também segurança de produtos para consumidores ou privacidade e segurança de dados para seus usuários, bem como, as empresas devem estar comprometidas com a superação da desigualdade e da discriminação, tanto por meio do tratamento justo dos funcionários quanto garantindo que nenhum grupo social seja excluído do acesso a produtos e serviços essenciais (Ahlklo &amp; Lind, 2018).</p>
<i>Governance</i>	<p>Trata de aspectos de boa gestão interna, conformidade de processos da organização e com a legislação vigente (Tarmuji, Maelah, &amp; Tarmuji, 2016).</p> <p>Prática – Ex.: A letra G (<i>Governance</i>) está vinculada ao fato de uma empresa administrar seus negócios de maneira responsável. Isso leva em consideração os requisitos éticos de ser um bom cidadão corporativo, como políticas anticorrupção e transparência tributária, bem como preocupações tradicionais de governança corporativa, caso do gerenciamento de conflitos de interesse, diversidade e independência do conselho, qualidade das divulgações financeiras, relacionamento com os <i>stakeholders</i> e avaliação sobre se os acionistas minoritários são tratados de forma justa pelos acionistas controladores (Freeman, 2017).</p>

Tabela 5 – Descrição dos eixos e práticas do ESG

O ESG, por intermédio de seus eixos, deve ser parte constituinte da estratégia organizacional, compreendendo uma visão de longo prazo, com objetivos relacionados ao meio ambiente e à sociedade bem definidos, assistido por indicadores de performance para minimizar impactos e ampliar resultados, com a finalidade de conhecer e atender às necessidades de todas as partes interessadas (Bresciani *et al.*, 2016; Shaikh, 2021).

Cruz e Ávila (2021) manifestam que os indicadores devem fazer parte do processo decisório da organização em todos os níveis. Tanto os indicadores financeiros e não financeiros devem estar relacionados as estratégias da organização, dos quais os financeiros estão mais afetos a governança corporativa, em contrapartida os indicadores não financeiros abrangem os eixos ambiental e social.

A Normativa ABNT PR 2030:22, lançada em dezembro de 2022, possui 145 páginas com diversas Práticas Recomendadas [PR] para o setor ESG no Brasil, estabelece que os objetivos do ESG devem ser incorporados aos da organização, bem como orienta que os princípios que compreendem cada um dos eixos, servem como pressupostos para identificar as possíveis práticas de ESG ao negócio (ABNT, 2022).

Ainda que sejam definidos temáticas e práticas para demonstrar efetivamente as boas práticas de ESG realizado pelas organizações, Pinheiro (2023) evidencia que no anseio de determinadas empresas se posicionarem na vanguarda da gestão do ESG perante as partes interessadas, muitas afirmam praticar mais do que factualmente praticam nas premissas e requisitos do ESG.

Nesse sentido, o mercado cunhou um termo denominado de *Greenwashing*. O termo pode ser traduzido como “lavagem verde ou até mesmo como maquiagem verde. Pelo sentido que carrega, a expressão pode ser considerada como a prática de camuflar, mentir ou omitir

informações sobre os reais impactos das atividades de uma empresa no meio ambiente” (FIA/USP, 2021, s/p). Ou seja, o *Greenwashing* é uma prática mercadológica utilizada por organizações que buscam estabelecer frente as partes interessadas uma imagem ecologicamente correta, sustentável ou ambientalmente responsável, quando de fato estão efetivamente inconsistentes com essas afirmações (Ruiz-Blanco, Romero, & Fernandez-Feijoo, 2021).

À vista disso, percebe-se a crescente preocupação em compreender o que efetivamente a organização detém de boas práticas ambientais, sociais e de governança, visto que as partes interessadas demandam interesse por informações fidedignas, fazendo-se necessário estabelecer modelos de análise e reconhecimento executados por fontes externas, melhor dizendo, consultorias empresariais especializadas, afim de garantir a lisura na confirmação das práticas de ESG implementadas, quantificadas e noticiadas (Lavin & Montecinos-Pearce, 2021).

## 2.5 MODELOS DE MATURIDADE

Os modelos de maturidade em estágio, de acordo com Chandler Jr. (1962) e Haire (1959) manifestam, não são tão contemporâneos na literatura das organizações. Sob uma perspectiva histórica, desde a década de 1950, observa-se que os modelos de maturidade fundamentados em estágios são definidos a partir de características próprias (Smith, Mitchell, & Summer, 1985). Pode-se reconhecer Haire (1959) como um dos precursores a propor o conceito de que as organizações amadurecem por estágios, seguindo um determinado padrão uniforme. Chandler Jr. (1962), semelhantemente, instituiu a ideia de estágios no ciclo de vida das organizações em um modelo estruturado, no qual os estágios evoluíam e adequavam-se as estruturas e estratégias organizacionais.

As primeiras publicações do termo modelo de maturidade, ainda nos anos de 1950, abordavam essencialmente, a necessidade humanas, crescimento econômico e progressão de tecnologia das informações em organizações (Röglinger, Pöppelbuß, & Becker, 2012).

O modelo de maturidade proposto por Philip B. Crosby no ano de 1979 foi precursor dos modelos atuais de maturidade (Barra & Ladeira, 2017). O *Quality Management Maturity Grid* [QMMG] é uma matriz de maturidade organizacional concebida por Crosby, publicada pela primeira vez em seu livro *Quality is Free*, também no ano 1979. Esse modelo foi um dos primeiros modelos de maturidade para avaliação da maturidade da qualidade, contendo cinco estágios (incerteza; despertar; esclarecimento; sabedoria; e certeza) de maturidade e seis categorias de medida (compreensão e atitude da gerência; status de qualidade da empresa; resolução de problemas; custo da qualidade com percentual de vendas; medidas de melhoria da qualidade; e sumário das possibilidades da companhia no setor de qualidade) que ajudam o usuário a identificar sua própria situação em relação à maturidade. Este modelo reconhece a importância de fatores humanos, como liderança, atitude e trabalho colaborativo (Crosby, 1979).

Os princípios desenvolvidos na matriz de maturidade proposto por Crosby, foram adaptados no ano de 1986 pelo *Software Engineering Institute* [SEI] na *Carnegie Mellon University* com o objetivo de criar o *Capability Maturity Model* (CMM) como uma metodologia usada para desenvolver e refinar o processo de desenvolvimento de *software* de uma organização. O modelo descreve um caminho evolutivo em cinco níveis de processos cada vez mais organizados e sistematicamente mais maduros (Humphrey, 1999).

A partir do momento que o conceito se disseminou, os modelos de maturidade são amplamente utilizados, sendo possível encontra-los em diversas áreas de conhecimento (Caralli, Knight, & Montgomery, 2012), tais como: área de processos (Modelo de Maturidade do Processo de Negócios [BPMM]); área de projetos (Modelo de Gestão de Maturidade de Projetos Organizacionais [OPM3]); desenvolvimento de produtos (Processo de Desenvolvimento de Produtos [PDP]); entre outros.

Independentemente do número de modelos elaborados, segundo Fraser, Moultrie e Gregory (2002), modelos de maturidade podem conter os seguintes elementos: (a) número de níveis; (b) descritor do nível; (c) descrição genérica das características de cada nível; (d) número de dimensões ou áreas de processo; (e) número de elementos ou atividade de cada área de processo; e (f) uma descrição de cada atividade que poderia ser realizada em cada nível de maturidade.

O termo conjunto “modelo de maturidade” refere-se habitualmente a um modelo teórico que relata a evolução das competências individuais e organizacionais (Paulk *et al.*, 1993). Ao integrar normas ou requisitos em prováveis atividades de aperfeiçoamento, o modelo auxilia a elucidar uma trajetória de evolução propícia à “maturidade”. Desta forma, a “maturidade” refere-se a uma evidência evolutiva na demonstração de competências específicas (Fraser, Moultrie, & Gregory, 2002). Modelo de maturidade permite mensurar a maturidade de uma determinada competência baseado num agrupamento de critérios relativamente abrangentes (De Bruin *et al.*, 2005).

Modelos de maturidade permitem medir o *status quo*, bem como viabilizam o processo de melhoria que mais se adapte à organização, permanecendo-se dentro dos critérios estabelecidos de boas práticas exigidos no âmbito específico (Essmann, 2009). Elmaallam e Kriouile (2013) definem modelos de maturidade como instrumentos imprescindíveis para assegurar a melhoria contínua dos sistemas e atividades, propiciando a autoavaliação e conferindo uma diretriz das atividades relacionadas às melhores práticas.

Os modelos de maturidade têm como função instrumentalizar as organizações a fim de misturar elementos para homogeneizar benefícios relacionados às práticas e conhecimentos vivenciados pela organização e grupos de interesse (Trentin, 2021). Usar um modelo de maturidade, segundo Caralli, Knight e Montgomery (2012), como sustentação para a melhoria dos processos, práticas e desempenho, deverá proporcionar às organizações e às partes interessadas onde se estabelecem, a capacidade de desempenho interno de referência, como catalisar melhorias no desempenho de grupos de interesse e, por fim, de que maneira criar e desenvolver uma linguagem comum.

### 3. METODOLOGIA

Nesta pesquisa, propõem-se a utilização do *Business Model Canvas* [ESG] como um *framework* mais assertivo para criação de modelo de negócios com foco em serviços de consultoria em *Environmental, Social and Governance* [ESG].

O constructo, elaborado para este estudo, comporta a macro dimensão Práticas de *Environmental, Social and Governance* [PESG], a qual foi dividida em três dimensões, para mensurar a maturidade em organizações na gestão das práxis de *Environmental, Social and Governance* [ESG] por intermédio de quinze afirmativas.

As dimensões que compõem o constructo Práticas de *Environmental, Social and Governance* [ESG] foram constituídas a partir do seguinte referencial teórico: ABNT (2022); Ahlklo e Lind (2018); Billio *et al.* (2021); Dalcerro *et al.* (2023); Freeman (2017); Gericke, Gericke, & Torregrosa (2018); Gillan, Koch e Starks (2021); Hill (2020); Manrique e Marti-Ballester (2017); PRI (2019); Sherwood e Pollard (2023); Tsang, Frost e Cao (2022); e Velte (2017).

Na Tabela 6 estão apresentadas a macro dimensão, as dimensões e o número de afirmativas estabelecidos.

MACRO DIMENSÃO	DIMENSÃO	AFIRMATIVAS
Práticas de <i>Environmental, Social and Governance</i> (ESG)	<i>Environmental</i> ( <i>Governança Ambiental</i> )	A1; A2; A3; A4; A5.
	<i>Social</i> ( <i>Governança Social</i> )	A6; A7; A8; A9; A10.
	<i>Governance</i>	A11; A12; A13; A14; A15.

Com o propósito de identificar o nível de maturidade avaliado pelo respondente será aplicada uma escala de maturidade de cinco níveis, para as dimensões que caracterizam o modelo de *checklist* de diagnóstico das práticas de ESG, conforme o modelo de avaliação proposto. Os níveis de maturidade foram adaptados as necessidades deste estudo e seguem os critérios estabelecidos nos trabalhos de Ehms e Langen (2002), Kerzner (2001), Paulk *et al.* (1993), Paulzen *et al.* (2002), Rosemann, De Bruin e Power (2007), Trentin (2021) e Türetken e Demirörs (2004).

A variação do intervalo da escala de maturidade, conforme disposto na Tabela 7, possui a seguinte interpretação:

NÍVEL	DESCRIÇÃO
Nível 5	Estabelecido, sistêmico e otimizado: completamente implantado, possui indicadores estabelecidos, tem resultados efetivos e exibe melhoria contínua nos últimos 12 meses.
Nível 4	Estabelecido e sistêmico: completamente implantado em uma área ou mais áreas e com indicadores estabelecidos. Os resultados planejados são alcançados
Nível 3	Formalmente estabelecido: implantado formalmente (documentado), mas existem algumas falhas na execução.
Nível 2	Informal ou em fase de implantação: implantação foi iniciado pela organização. Existe um cronograma de implantação.
Nível 1	Inexistência de práticas e padrões: ainda não está implantado ou está sendo implantado informalmente, com resultados instáveis.

Tabela 7 – Escala de maturidade de cinco níveis

Fonte: adaptado de Trentin (2021, p. 135).

A Figura 2 apresenta a visão sistêmica do constructo de pesquisa permitindo visualizar as inter-relações entre os níveis de maturidade, as dimensões e o objetivo da organização em relação as Práticas de ESG.

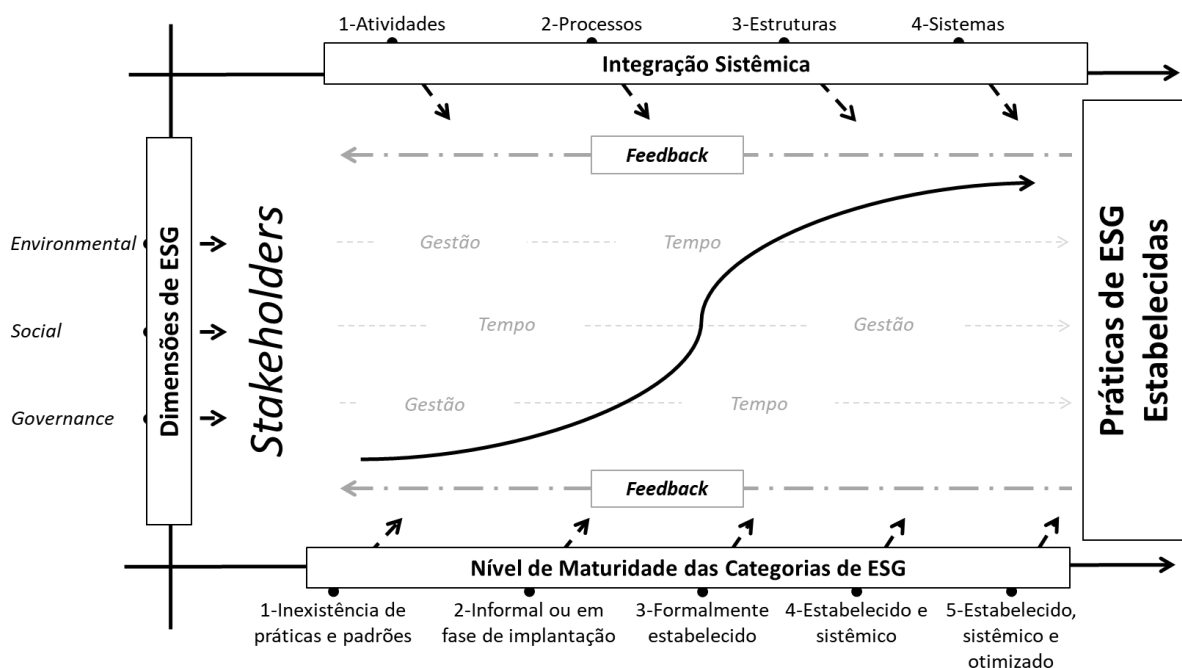


Figura 2 – Representação gráfica da visão sistêmica do constructo de Práticas de ESG

Para avaliação do conteúdo do *checklist* de diagnóstico das práticas de ESG será utilizado o método de pesquisa Delphi. Considerado uma técnica de investigação prestigiada, o método Delphi de acordo com Facione (1990), permite congregiar um conjunto de pontos de vista de especialista separados geograficamente, a resultados consistentes sobre proposições complexas e abrangentes.

O método Delphi é definido como “um método para estruturar um processo de comunicação coletiva de modo que este seja efetivo, ao permitir a um grupo de indivíduos, como um todo, lidar com um problema complexo” (Turoff & Linstone, 1975, p. 3). É um método que “busca facilitar e melhorar a tomada de decisões feitas por um grupo de especialistas, sem interação cara-a-cara” (Osborne *et al.*, 2003, p. 697).

Por via de regra traduz-se num conjunto de questionários que são respondidos, de forma sequenciada, particularmente pelos especialistas (Tabela 8), sintetizando as informações acerca das respostas do grupo aos questionários antecedentes (Osborne *et al.*, 2003), de forma a se determinar uma espécie de diálogo entre os especialistas e, progressivamente, ir estabelecendo uma resposta grupal (Marques & Freitas, 2018).

ESPECIALISTA	ÁREA DE ATUAÇÃO
Especialista 1	Professor com Pós-Doutorado em Administração e Doutor em Engenharia Mecânica.
Especialista 2	Professor com Mestrado em Engenharia de Transporte e Gestão Territorial.
Especialista 3	Professor com Mestrado em Administração.
Especialista 4	Consultor Especializado em Gestão, <i>Marketing</i> e Governança Corporativa.
Especialista 5	Gerente Industrial Especialista ESG e Engenheiro Químico.

Tabela 8 – Especialistas revisores do *checklist* de diagnóstico das práticas de ESG

Os resultados devem ser analisados pelos especialistas a cada rodada de questionários. Deve-se considerar as inclinações dissonantes, assim como suas justificativas, metodizando-as e compilando-as, para a posteriori, as reenviar ao grupo. Desta forma, de posse dos arbítrios de todos os membros e as respostas do grupo, os especialistas têm a possibilidade de aprimorar, modificar ou resguardar os seus posicionamentos e enviá-los novamente aos demais especialistas, para que se possa reelaborar a nova versão do questionário a partir dessas recém-adquiridas informações. Este processo é constituído de várias etapas (Tabela 9) e pode ser repetido, quantas vezes for necessário, até se alcançar uma concordância (Antunes, 2023; Grisham, 2009; Kayo & Securato, 1997; Marques & Freitas, 2018; Munaretto, Corrêa, & Da Cunha, 2013; Turoff & Linstone, 1975).

ETAPA	ÁREA DE ATUAÇÃO
<b>Etapa 1</b>	Escolha do grupo de especialistas
<b>Etapa 2</b>	Construção do questionário 1
<b>Etapa 3</b>	Primeiro contato com os especialistas e convite para participação na pesquisa
<b>Etapa 4</b>	Envio do questionário 1
<b>Etapa 5</b>	Recebimento das respostas ao questionário 1
<b>Etapa 6</b>	Análise qualitativa e quantitativa das respostas
<b>Etapa 7</b>	Construção e envio do questionário 2 com <i>feedback</i>
<b>Etapa 8</b>	Recebimento das respostas ao questionário 2 e sua análise
<b>Etapa 9</b>	Envio das seguintes rodadas de questionários, intercalando com as respectivas análises
<b>Etapa 10</b>	Final do processo e escrita do questionário final

Tabela 9 – Etapas de implementação do método Delphi



Cada uma dessas etapas deve ser cuidadosamente preparada e implementada, e todo o processo deve ser registrado e descrito.

Um esquema da implementação do método Delphi pode ser observado na Figura 3.

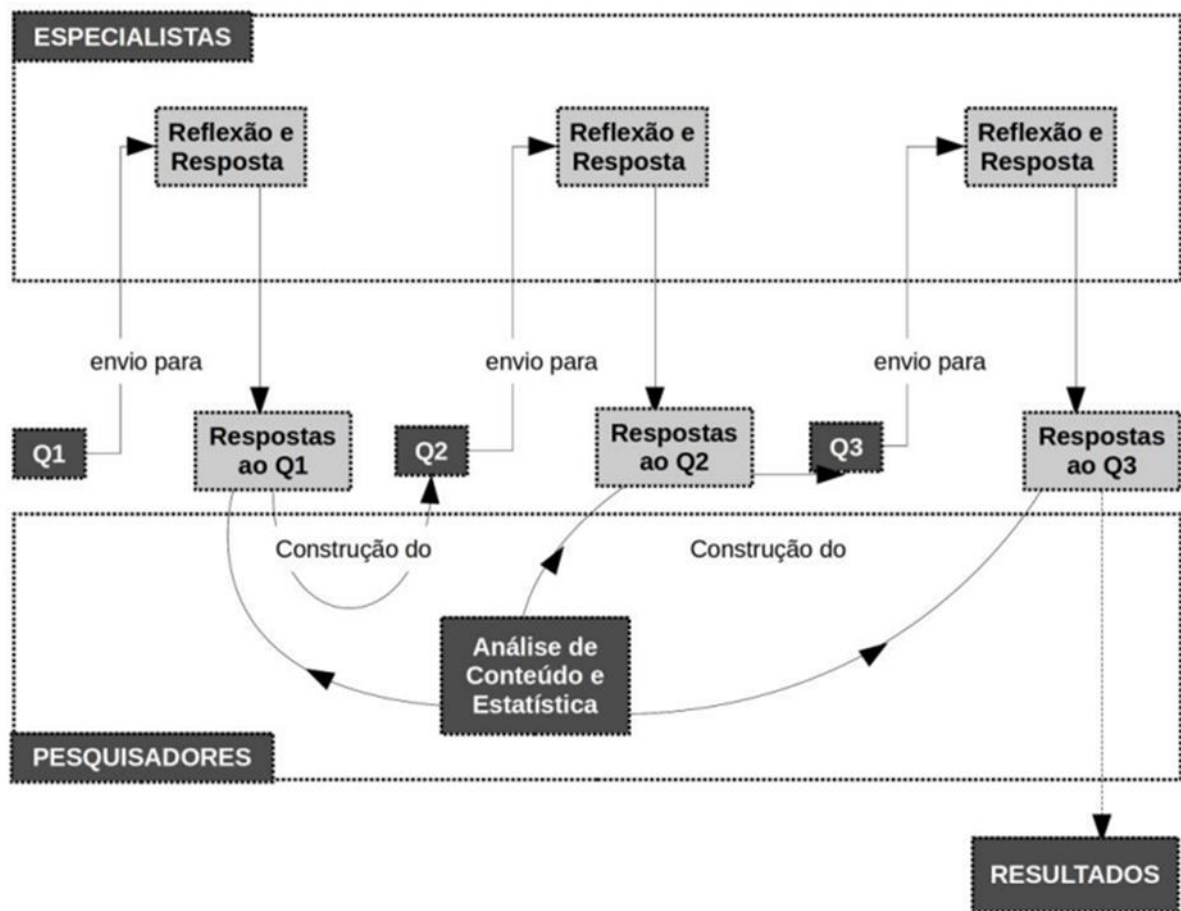


Figura 3 – Esquema genérico de implementação do método Delphi com três rodadas

Fonte: adaptado de Marques e Freitas (2018, p. 395).

Embora, conseqüentemente, tenhamos definido teoria e técnicas específicas para este estudo, uma versão preliminar do *checklist* de diagnóstico das práticas de *ESG* nos dá a chance de melhor compreender nosso modelo com base no “mundo real”, isto é, *feedback* dos profissionais, ou seja, lideranças e técnicos responsáveis pelas práticas de *Environmental, Social and Governance* [ESG] nas organizações. Com base na pesquisa de Cleven *et al.* (2014), foi realizada uma análise do *checklist* de diagnóstico das práticas de *ESG* por 30 profissionais (lideranças e técnicos responsáveis pelas práticas de *ESG*) selecionados aleatoriamente, por acessibilidade e conveniência, utilizando questionamentos sobre três aspectos: completude, utilidade e avanço. Estes foram representados pelos seguintes questionamentos:

- 1) Completude: com relação ao conteúdo o modelo está completo?
- 2) Utilidade: permite realização de uma autoavaliação válida?
- 3) O modelo também permite revelar meios de melhoria?

#### 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

##### 4.1 MODELO DE CONSULTORIA DESENVOLVIDO

Quanto ao modelo de consultoria desenvolvido, optou-se pela forma jurídica Sociedade Comercial Ltda. A Sociedade Comercial Ltda. é a alternativa mais prática e costuma ser muito utilizada para empresas de pequeno e médio porte em seus estágios iniciais. A Limitada só pode existir com dois ou mais sócios. Ela é constituída com o registro do Contrato Social na Junta Comercial do Estado. No Contrato Social, serão tratadas matérias importantes como o objeto social, a representação da sociedade e a transferência de quotas, entre outros (Mamede & Mamede, 2013). As sociedades comerciais encontram-se regulamentadas no Código Civil brasileiro (Artigos 1.039 a 1.092), bem como em diversas leis vigentes em nosso ordenamento, a exemplo, o Decreto nº 3.708, de janeiro de 1919, que regula a constituição de sociedades por quotas, de responsabilidade limitada (Brasil, 1919).

Foram levantados os seguintes dados para a confecção do Ato Constitutivo de Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (Tabela 10), ou seja, o Contrato Social:

DADOS	DESCRIÇÃO
Razão Social	ENGES Consultoria Ltda.
Endereço	Rua Uruguai, 458 - Centro, Itajaí - SC, 88302-901
Objeto Social	Prestar serviços profissionais nas áreas de avaliação, alinhamento, implementação, medição e reporte de informações das práticas de <i>Environmental, Social and Governance (ESG)</i>
Administrador	<b>Sócio 1</b> - brasileiro, solteiro, nascido em 00 de mês de ano, empresário, portadora do RG nº 00.000.000-00 SSP-SC, inscrito no CPF nº 000.000.000-00, residente e domiciliada sito Rua Uruguai, 500 - Centro, Itajaí - SC, 88302-903
Capital Social	O capital social será de R\$500.000,00 (Quinhentos mil reais), sendo dividido em 5 cotas no valor de R\$100.000,00 (Cem mil reais), cada uma, subscritas e integralizadas, neste ato, em moeda corrente do País, pelos sócios e distribuídas da seguinte forma:  Sócio 1 – Quatro (4) cotas no valor de R\$400.000,00 (Quatrocentos mil reais), representando 80% (Oitenta por cento) do capital social.  Sócio 2 – Uma (1) cota no valor de R\$100.000,00 (Cem mil reais), representando 20% (Vinte por cento) do capital social.
Exercício Social	O encerramento do exercício social se dará no dia 31 de dezembro de cada ano.
Responsabilidade do Titular	A responsabilidade do titular da empresa é limitada ao capital integralizado (Art. 1.052 do CC/2002), não respondendo ele subsidiariamente pelas perdas da empresa.

Tabela 10 – Dados para a confecção do contrato social

De acordo com o Art. 981 do Código Civil (Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002), ao celebrar contrato de sociedade as pessoas se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e com isto a partilha, entre si, dos resultados (Brasil, 2002).

Mediante a constituição social da consultoria, segundo Anjos (2017) faz-se necessário que a empresa busque compreender o que a move e onde propõe-se a chegar no ambiente mercadológico a qual se encontra, condição essa fundamental para trilhar passos mais assertivos. De acordo com o autor, deve-se estabelecer uma ponte entre o propósito e a finalidade do negócio, por intermédio da criação de uma missão, visão e valores da empresa.

A finalidade da missão institucional é tratada por Drucker (1975) como resposta à pergunta “Qual é o meu negócio e qual deverá ser? Trata-se do ponto de partida fundamental para o

estabelecimento de objetivos, prioridades e estratégias, onde com uma definição clara da missão e da finalidade da empresa torna-se possível desenvolvê-los (Teles & Lunkes, 2011). Em relação a visão, Laruccia (2014) menciona que a visão é o que a empresa busca no futuro, seus anseios, aspirações, metas e objetivos. Na generalidade, é essencial explicitar a posição da empresa com referência ao mercado de atuação, seu principal sonho ou objetivo geral e o que entrega de valor para as diferentes partes interessadas. Para Nakagawa (2012, p. 1) valores “são os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros”. Valores dão significado à vida das pessoas e organizações. “Quando existe um alinhamento entre os valores individuais e corporativos, as pessoas maximizam seu potencial e expressam toda sua melhor criatividade” (Chér, 2016, p. 110).

Na Tabela 11, define-se a missão, visão e valores da empresa ENGES Consultoria Ltda.

MISSÃO	VISÃO	VALORES
Engajar pessoas com alto desempenho que contribuem para simplificar a complexidade, propondo soluções assertivas para o benefício dos nossos clientes.	Conceberemos e manteremos uma reputação ilibada criando possibilidade para que os grupos de interesses conquistem seu pleno potencial.	Integridade Trabalho em equipe Liderança Respeito Transparência

Tabela 11 – Missão, Visão e Valores da ENGES Consultoria Ltda.

No que se refere a constituição de um modelo de negócios, nesta pesquisa, utilizou-se o *Business Model Canvas* (BMC) como um *framework* para criação de modelo de negócios com foco em serviços de consultoria em *Environmental, Social and Governance* [ESG]. O *Business Model Canvas* é considerado um instrumento eficaz de prática gerencial para mapear os principais componentes de um modelo de negócios (Taipale-Eräväla, Salmela, & Lampela, 2021).

Pode-se observar na Figura 4, de forma prática e estruturada, por intermédio da ferramenta *Business Model Canvas* [BMC], o modelo de negócios da ENGES Consultoria Ltda.

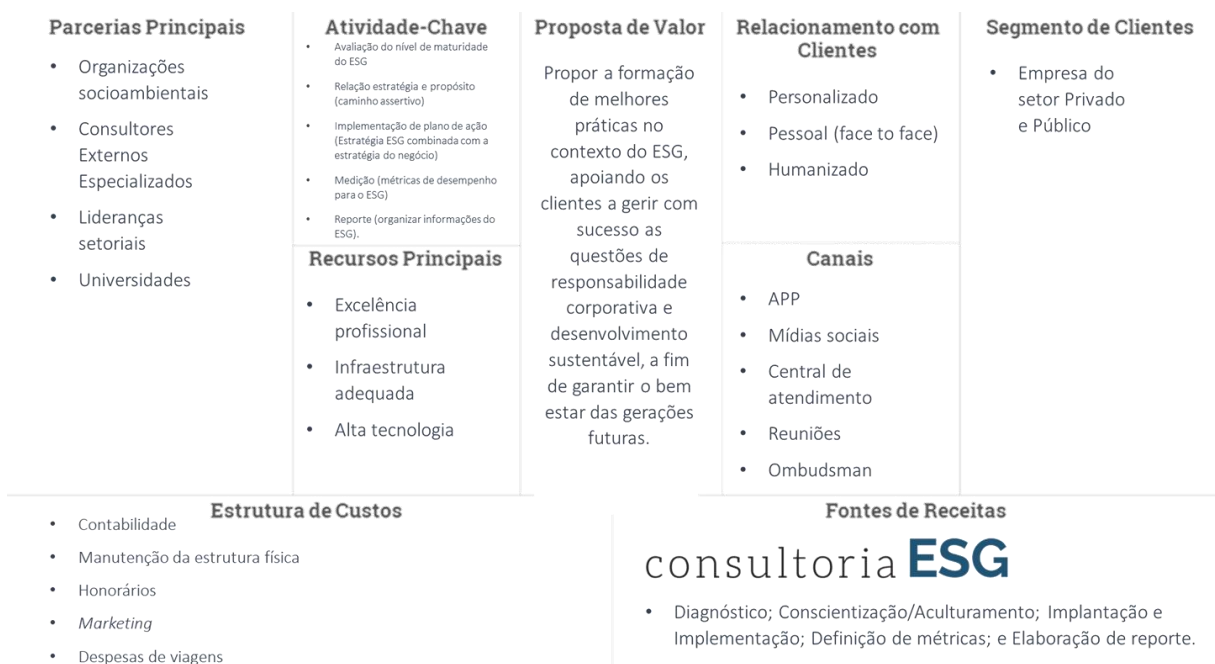


Figura 4 – Modelo de negócios da ENGES Consultoria Ltda.

O modelo ENGES Consultoria Ltda de consultoria para diagnóstico das práticas de ESG é composto por cinco etapas:

1. *Benchmarking*: é uma estratégia que busca otimizar o desempenho de uma empresa a partir da análise das melhores práticas do mercado em que ela está inserida. Nesta primeira etapa utiliza-se os cinco pilares do *benchmarking* (diagnóstico; pesquisa; análise; interpretação; e otimização) para focar nos pontos certos na hora de analisar as estratégias e resultados dos seus concorrentes (FIA/USP, 2022);
2. Diagnóstico: é, por definição, constatar uma situação. é uma maneira de conhecer o que uma empresa, instituição ou entidade faz e o que ela está conseguindo ou não com as suas atividades. Nessa segunda etapa utiliza-se as sete etapas (definição de perguntas; coleta de respostas; análise dos dados; identificação de problemas e oportunidades; entrega de *feedback*; implementação das soluções; e monitoramento e avaliação) para realizar um diagnóstico organizacional (FIA/USP, 2023);
3. Nível de Maturidade: é um instrumento imprescindível para assegurar a melhoria contínua dos sistemas e atividades, propiciando a autoavaliação e conferindo uma diretriz das atividades relacionadas às melhores práticas (Elmaallam & Kriouile, 2013). Nesta etapa utilizar-se-a os cinco níveis (Nível 1 - Inexistência de práticas e padrões; Nível 2 - Informal ou em fase de implantação; Nível 3 - Formalmente estabelecido; Nível 4 - Estabelecido e sistêmico; e Nível 5 - Estabelecido, sistêmico e otimizado) para avaliação da maturidade das práticas organizacionais.
4. Alinhamento Estratégico: integração do ESG à estratégia de negócios (garantir que todos os aspectos relacionados ao ESG estejam sincronizados com os ojetivos estratégicos, onde todas as atividades, processos, metas e recursos devem estar alinhados com a missão e visão da organização) (Kaplan & Norton, 2006);
5. Recomendações: resume o andamento, os resultados e os desafios em um determinado período de tempo. Ele serve para comunicar aos *stakeholders*, como clientes, patrocinadores, gerentes e equipe, o que foi feito, o que está sendo feito e o que precisa ser feito. Indica os riscos, as mudanças, as lições aprendidas e as recomendações para o sucesso do projeto (EUAX, 2024).

Na Figura 5 pode-se observar o modelos ENGES de cinco etapas para implementação do ESG.

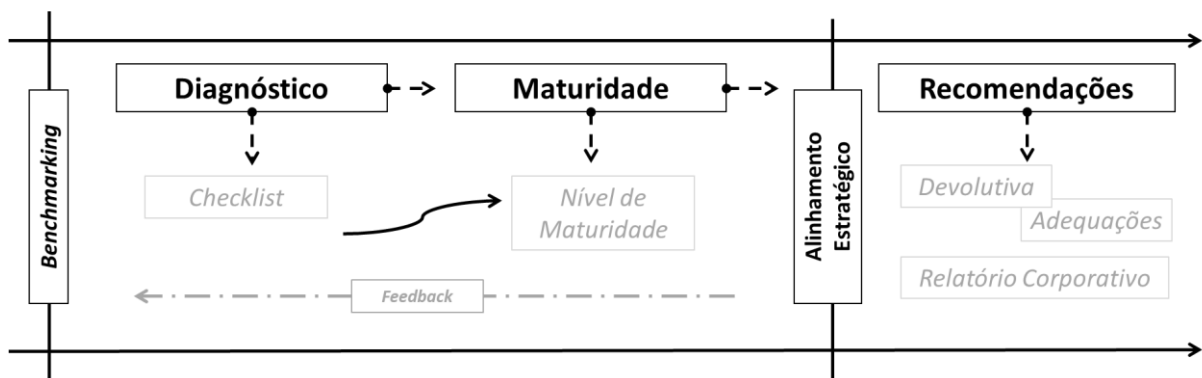


Figura 5 – Modelo ENGES de implementação do ESG

#### 4.2 AVALIAÇÃO DO CONTEÚDO DO MODELO DE *CHECKLIST* – MÉTODO DELPHI

A versão primeira do modelo de *checklist* de diagnóstico das práticas de ESG foi encaminhado via *e-mail* para os cinco especialistas. A primeira rodada de reflexão e respostas do modelo de *checklist* foi analisada pelos pesquisadores. Foram observadas as tendências e as opiniões dissonantes, bem como suas justificativas, sistematizando-as e compilando-as para, posteriormente, as reenviar ao grupo. Assim, depois de conhecer as opiniões dos outros especialistas e a resposta do grupo, os participantes tiveram a oportunidade de refinar, alterar ou defender as suas respostas e enviar novamente aos pesquisadores a segunda rodada de reflexão e respostas do referido modelo. Nesta pesquisa, a implementação do Método Delphi contou com duas rodadas, atingindo assim um consenso entre os especialistas (Tabela 12).

Dimensão	Afirmativas pré Método Delphi	Respostas ao <i>Checklist</i> 1		Respostas ao <i>Checklist</i> 2	
		Desfecho após Método Delphi	Concordância por afirmativa (%)	Desfecho após Método Delphi	Concordância por afirmativa (%)
Environmental (Governança Ambiental)	A1	-	100	-	100
	A2	Sugiro substituir a palavra “pegada” por produção de carbono; sugiro incluir em Ex.: redução do consumo de combustíveis fósseis.	60	-	100
	A3	Sugiro incluir na questão mecanismo de logística reversa.	80	-	100
	A4	-	100	-	100
	A5	Sugiro incluir em Ex.: exploração de matéria-prima não pode ser predatória.	80	-	100
Social (Governança Social)	A6	Sugiro reescrever o início da referida questão para: “Quanto a gestão de pessoas/colaboradores, a empresa dispõe...”.	80	-	100
	A7	Sugiro incluir a palavra “equidade”.	80	-	100
	A8	Sugiro incluir as palavras “direitos e deveres” no que se refere a legislação vigente.	60	-	100
	A9	Sugiro incluir em Ex.: normativa SASSMAQ que atua na Gestão de segurança, saúde, meio ambiente e qualidade no transporte e distribuição de produtos químicos.	80	-	100
	A10	-	100	-	100
Governance (Governança Corporativa)	A11	Sugiro reescrever a frase “em conformidade com determinadas as leis, normas e regras” pela palavra <i>compliance</i> .	80	-	100
	A12	-	100	-	100
	A13	Sugiro utilizar nesta questão a metodologia de gestão baseada no método “ <i>objectives and results</i> ” [OKR] ao invés de <i>Key Performance Indicators</i> [KPI].	60	-	100
	A14	Sugiro incluir em Ex.: “emissão de títulos verdes”.	80	-	100

	A15	Sugiro trocar a palavra “adaptável” pelo termo “responsiva” (reage ou responde de forma esperada ou apropriada em determinada situação)	80	-	100
--	-----	---	----	---	-----

Tabela 12 – Desfechos das afirmativas após aplicação do Método Delphi

### 4.3 MODELO DE *CHECKLIST* DE DIAGNÓSTICO DAS PRÁTICAS DE ESG

Neste estudo o modelo de *checklist* de diagnóstico das práticas de ESG foi composto por um conjunto elaborado de 15 assertivas, com perguntas fechadas, dividido em três dimensões: a primeira teve como objetivo avaliar as práticas de *Environmental* (Governança Ambiental); a segunda as práticas de *Social* (Governança Social); e a última caracteriza as práticas de *Governance* (Governança Corporativa).

Com o propósito de identificar o nível de maturidade avaliado pelos respondentes será aplicada uma escala de maturidade de cinco níveis: Nível 1 - Inexistência de práticas e padrões; Nível 2 - Informal ou em fase de implantação; Nível 3 - Formalmente estabelecido; Nível 4 - Estabelecido e sistêmico; e Nível 5 - Estabelecido, sistêmico e otimizado, para as dimensões que caracterizam o modelo de gestão das Práticas de *Environmental, Social and Governance* [PESG].

Na Figura 6 as afirmativas/práticas decompostas por dimensão, além dos cinco níveis definidos para mensuração da maturidade, utilizados para estabelecer o nível de maturidade das Práticas de *Environmental, Social and Governance* (PESG) nas organizações.

## Macro Dimensão - *Environmental, Social and Governance* [ESG]

Dimensão	Nº da Questão	Afirmativas / Práticas	Assinale o estágio de maturidade em que sua organização se encontra em cada uma das práticas ESG de acordo com a escala descrita abaixo:				
			1	2	3	4	5
			Inexistência de práticas e padrões	Informal ou em fase de implantação	Formalmente estabelecido	Estabelecido e sistêmico	Estabelecido, sistêmico e otimizado
<i>Environmental</i> (Governança Ambiental)	1	Quanto a gestão ambiental, a organização possui certificações ambientais? (Ex.: ISO 14001; <i>Forest Stewardship Council</i> – FSC; Sistema B; Orgânico; etc.)					
	2	A organização mensura e compensa sua produção de carbono ou seus impactos ambientais, incluindo o uso de fontes renováveis? (Ex.: Redução de insumos e recursos como água e energia; redução do consumo de combustíveis fósseis; reciclagem de resíduos; etc.)					
	3	A empresa conhece todos os resíduos que gera e faz sua correta gestão, incluindo mecanismos de logística reversa? (Ex.: Promove a política dos 3R's – Reduzir/Reutilizar/Reciclar; evita o plástico de uso único; promove a coleta seletiva; cumpre a Política Nacional de Resíduos Sólidos – Lei 12.305/2010; etc.)					
	4	A cadeia produtiva é mapeada, selecionada e ou trabalhada de acordo com indicadores de sustentabilidade? (Ex.: Tratamento de ETA/ETE; energia acessível e limpa; consumo e produção responsáveis; etc.)					
	5	A organização está pautada no uso sustentável da biodiversidade, incluindo educação e conscientização da utilização dos recursos sem causar seu esgotamento? (Ex.: Exploração de matéria-prima não pode ser predatória; exploração de matéria-prima por intermédio de manejo sustentável, cultivo e reprodução em laboratório; etc.)					

<i>Social</i> (Governança Social)	6	Quanto a gestão de pessoas/colaboradores, a empresa dispõe de política e promove a diversidade, equidade e inclusão?  (Ex.: O processo seletivo é inclusivo; compromisso para a igualdade de gênero; geração de oportunidades para populações menos privilegiadas, etc.)					
	7	Existem programas que focam no desenvolvimento e no bem-estar dos/as colaboradores/as da empresa?  (Ex.: possui um plano de carreira, sucessão e remuneração; programa de qualidade de vida; ferramentas de monitoramento de tendências; conduz processo de comunicação efetiva; etc.)					
	8	A organização assegura o cumprimento da legislação vigente (direitos e deveres), no que diz respeito às relações de trabalho entre empregados e empregadores?  (Ex.: fomenta a participação dos colaboradores nas negociações sindicais; execra o trabalho infantil e trabalho forçado; etc.)					
	9	A organização possui certificações de saúde e segurança?  (Ex.: ISO-45001; ISO-31001; cumprimento das NR; SASMAQ; etc.)					
	10	A empresa tem contato e desenvolve relacionamento por intermédio de ações efetivas com as partes interessadas?  (Ex.: gestão dos impactos da empresa na comunidade; apoio e desenvolvimento de fornecedores; gestão de ações sociais; comunicação responsável e educação para o consumo consciente; gestão dos impactos decorrentes do uso dos produtos e ou serviços oferecidos; etc.)					
<i>Governance</i> (Governança Corporativa)	11	Quanto a governança corporativa, a empresa dispõe de mecanismos e regras de <i>compliance</i> implementados voltados para a execução das ações de responsabilidade social e ambiental da companhia?  (Ex.: ISO-16001; políticas de relação com investidores e relatórios financeiros; programa de engajamento das partes interessadas; práticas concorrenciais e anticorrupção; sistema integrado de gestão; etc.)					
	12	A empresa possui um código de ética difundido e vivido pelas/os colaboradores/as?  (Ex.: resolução de questões controversas; política de troca de favores; ajuda na manutenção da equidade; definição de padrões de comportamento; etc.)					



13	<p>A empresa mensura e disponibiliza periodicamente, por intermédio de relatórios e OKR (<i>Objective Key Results</i>), seus resultados socioambientais?</p> <p>(Ex.: Relatório ESG; relatório de sustentabilidade; Finanças sustentáveis; Agenda ODS; etc.)</p>					
14	<p>Os relatórios de instrumentos financeiros estão alinhados às ambições e à performance de sustentabilidade, reforçando o compromisso da Companhia com a transparência nas prestações de contas e o detalhamento de suas metas?</p> <p>(Ex.: emissão de títulos verdes para financiar projetos sustentáveis; adequação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS na ONU; etc.)</p>					
15	<p>A estrutura organizacional é ágil, responsiva e adaptável?</p> <p>(Ex.: respeito e responsabilidade com as pessoas; equipes autogerenciáveis; estilo de comunicação transparente; etc.)</p>					

Figura 6 – Afirmativas/práticas decompostas por dimensão

#### 4.4 PRÉ-TESTE DO *CHECKLIST* DE DIAGNÓSTICO DAS PRÁTICAS DE ESG

De forma resumida, todos os 30 profissionais respondentes avaliaram positivamente a funcionalidade abrangente do *checklist* de diagnóstico das práticas de ESG. Em relação à autoavaliação, todos os profissionais respondentes foram capazes de evidenciar naturalmente a conjuntura atual da respectiva empresa com base no modelo. Todos os profissionais respondentes observaram a capacidade de identificar as etapas de melhoria necessárias com base na diferença entre sua posição atual e o estágio final desejado de maturidade. Embora o modelo tenha sido considerado completo, alguns dos profissionais respondentes observaram a necessidade de efetuar algumas adequações linguísticas (polissemia; palavras rebuscadas; etc.), racionalização de palavras e acréscimo de exemplos práticos, tais como: ISO-31001; Política Nacional de Resíduos Sólidos – Lei 12.305/2010; certificação Orgânica. Todos os profissionais respondentes atribuíram ao modelo de *checklist* de diagnóstico das práticas de ESG um caráter apropriado.

#### CONCLUSÃO

O principal objetivo desta pesquisa foi elaborar um modelo de consultoria para avaliar o nível de maturidade das práticas de ESG. Como resultados, criou-se uma consultoria hipotética denominada de ENGES Consultoria Ltda., estabelecida por intermédio da confecção do contrato social, criação da missão, visão e valores, além de desenvolver um modelo de negócios baseado na ferramenta gerenciamento estratégico *Business Model Canvas* [BMC]. Evidenciou-se, em duas rodadas de avaliação, um consenso entre os especialistas do conteúdo do *checklist* de diagnóstico das práticas de ESG, além de uma avaliação positiva no pré-teste. Este estudo contribuiu teoricamente com a proposição de um modelo de consultoria para avaliar o nível de maturidade das práticas de ESG em organizações díspares. A contribuição prática reside na compreensão das práticas de gestão de *Environmental, Social and Governance* [ESG] provenientes do modelo de *checklist* de diagnóstico das práticas de ESG e o respectivo nível de maturidade, identificando pontos fortes e pontos que demonstram fragilidade de implantação ou de execução, além de proporcionar uma forma de comparação dos resultados (*benchmarking*) obtidos entre as organizações. O presente estudo contribui para uma revisão significativa da literatura sobre o *Environmental, Social and Governance* [ESG] e modelos de maturidade. Assim, esta pesquisa traz contribuições para pesquisadores, profissionais, universidades e consultorias. Este estudo proporciona um entendimento para consultorias especializadas em ESG que desejam utilizar modelo de *checklist* de diagnóstico das práticas de ESG.

#### REFERÊNCIAS

- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2022). *Prática Recomendada: ABNT PR 2030:22. Ambiental, Social e Governança (ESG) – Conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações*. Rio de Janeiro: ABNT.
- Ackoff, R. (1971). Towards a Systems of Systems Concepts, *Management Science*, 17, 11, 661-671.
- Ahlklo, Y., & Lind, C. (2018). E, S or G? A study of ESG score and financial performance. Master of Science Thesis. KTH Skolan for Industriell Teknik Och Management.
- Alves, J. D. C., DIAS, N. T., & MONSORES, G. L. (2015). Consultoria empresarial como ferramenta estratégica de desenvolvimento em pequenas empresas. *Anais do XII Simpósio de excelência em gestão e tecnologia-SEGeT*, Rezende, RJ, Brasil, 12.
- Anjos, M. (2017). A importância da comunicação da missão, visão e valores para os empregados. In: Comunicação com Líderes e Empregados. *Faculdade Casper Líbero*, 3, 22-25.
- Antunes, M. M. (2023). *MÉTODO DELPHI: um guia teórico e prático para pesquisa aplicada*. Editora CRV, 114p.

- Archer, M. (2022). The ethics of ESG: Sustainable finance and the emergence of the market as an ethical subject. *Focaal*, 2022(93), 18-31.
- Barra, G. M. J., & Ladeira, M. B. (2017). Modelo de maturidade para processos de certificação no sistema agroindustrial do café. *REGE-Revista de Gestão*, 24(2), 134-148.
- Berti, A. (2023). *Consultoria e Diagnóstico empresarial*. 3ª edição. Editora Juruá, 224p.
- Billio, M., Costola, M., Hristova, I., Latino, C., & Pelizzon, L. (2021). Inside the ESG ratings:(Dis) agreement and performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(5), 1426-1445.
- Brandão, N. S. B. (2021). *Proposta Metodológica para Concepção de Modelo de Negócios para Setores de Serviços*. Tese de Doutorado em Engenharia Mecânica. Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, Campinas/SP.
- Brasil. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. (2002). *Lei Nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002*. Institui o Código Civil. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406compilada.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm)>. Acessado em: jul/24.
- Brasil. Presidência da República. Subchefia para Assuntos Jurídicos. (1919). *Decreto nº 3.708, de 10 de janeiro de 1919*. Regula a constituição de sociedades por quotas, de responsabilidade limitada. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/antigos/d3708.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d3708.htm)>. Acessado em: jul/24.
- Bresciani, S., Ferraris, A., Santoro, G., & Nilsen, H. R. (2016). Wine sector: companies' performance and green economy as a means of societal marketing. *Journal of Promotion Management*, 22(2), 251-267.
- Burmester, H., Pereira, J. C. R., & Scarpi, J. M. (2007). Modelo de Gestão para organizações de Saúde. *Rev. adm. saúde*, 125-132.
- Kayo, E. K., & Securato, J. R. (1997). Método Delphi: fundamentos, críticas e vieses. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 1(4), 51-61.
- Caliari, L., & Scherer, L. A. (2017). Por que contratar um serviço de consultoria empresarial? Uma visão de consultores e empreendedores. *Revistas Espacios*, 38(9), 25-41.
- Cars, M., & West, E. E. (2015). Education for sustainable society: attainments and good practices in Sweden during the United Nations Decade for Education for Sustainable Development (UNDESD). *Environment, Development and Sustainability*, 17, 1-21.
- Caralli, R., Knight, M., & Montgomery, A. (2012). Maturity models 101: A primer for applying maturity models to smart grid security, resilience, and interoperability. *Software engineering institute: Carnegie Mellon University*.
- Carvalho, A. J. V. (2016). *Modelo de Maturidade para a Gestão dos Sistemas de Informação Hospitalares*. Doutoramento en Investigación en Tecnoloxías da Información, Universidade de Santiago de Compostela – USC, Santiago de Compostela, Espanha.
- Cecin, S., de Menezes Lima, J., Meira, R. C., & Redaelli, E. J. (2022). Framework de diagnóstico organizacional para projetos de consultoria de gestão da mudança. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, 11(2).
- Chen, Z., & Xie, G. (2022). ESG disclosure and financial performance: Moderating role of ESG investors. *International Review of Financial Analysis*, 83, 102291.
- Chandler Jr., A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise* (Vol. 120). MIT press.
- Chér, R. (2016). *Engajamento: Melhores práticas de liderança*. 2ª edição. Editora Atlas Books, 160p.
- Cleven, A. K., Winter, R., Wortmann, F., & Mettler, T. (2014). Process management in hospitals: an empirically grounded maturity model. *Business Research*, 7(2), 191–216.
- Coombes, P. H., & Nicholson, J. D. (2013). Business models and their relationship with marketing: A systematic literature review. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 656-664.

- Costa, E., & Ferezin, N. B. (2021). ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) e a comunicação: o tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas. *Revista Alterjor*, 24(2), 79-95.
- Costa, N. P. (2020). A consultoria empresarial, suas subdivisões e os benefícios de sua contratação. *Revista de Engenharia de Produção*, 2(4), 90-102.
- Crespi, F., & Migliavacca, M. (2020). The determinants of ESG rating in the financial industry: The same old story or a different tale?. *Sustainability*, 12(16), 6398.
- Cronemyr, P., & Danielsson, M. (2013). Process Management 1-2-3—a maturity model and diagnostics tool. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(7-8), 933-944.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain* (Vol. 94). New York: McGraw-hill.
- Cruz, P. L., & Ávila, L. V. (2021). Uso de Indicadores Financeiros e Não Financeiros para Gerenciamento nas Organizações: quando devem ser considerados KPI ou KRI. *Revista GESTO: Revista de Gestão Estratégica de Organizações*, 9(2), 88-100.
- Dalcerro, K., Hoffmann, V. E., Viana, L. F. C., & de Oliveira, M. A. (2023). Práticas Environmental, Social And Governance (Esg) e Resiliência Organizacional em Cooperativas de Crédito. *Revista Alcance*, 30(2 (Maio/Ago)), 13-27.
- Daugaard, D., & Ding, A. (2022). Global drivers for ESG performance: The body of knowledge. *Sustainability*, 14(4), 2322.
- De Bruin, T., Rosemann, M., Freeze, R., & Kaulkarni, U. (2005). Understanding the main phases of developing a maturity assessment model. In Australasian conference on information systems (ACIS) (pp. 8-19). *Australasian Chapter of the Association for Information Systems*.
- Deloitte. (2023). *Soluções para um mundo ESG*. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/risk/solutions/servicos-sustentabilidade.html>>. Acessado em: jul/24.
- Donadone, J. C., Silveira, F. Z. D., & Ralio, V. R. Z. (2012). Consultoria para pequenas e médias empresas: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro. *Gestão & Produção*, 19, 151-171.
- Dornelas, J. (2023). *Plano de Negócios com o Modelo Canvas*. 3ª edição. Editora Atlas, 136p.
- Drucker, P. F. (2008). *As 5 perguntas essenciais que você sempre deverá fazer*. 1ª Edição. Editora Elsevier, 144p.
- Drucker, P. F. (1975). *Administração: responsabilidades, tarefas, práticas*. 1ª Edição. Editora Pioneira, 666p.
- Ehms, K., & Langen, M. (2002). Holistic development of knowledge management with KMMM. *Siemens AG*, 1, 1-8.
- Elmaallam, M., & Kriouile, A. (2013). Toward a maturity model development process for information systems (MMDePSI). *International Journal of Computer Science Issues (IJCSI)*, 10(3), 118.
- Escrig-Olmedo, E., Fernández-Izquierdo, M. Á., Ferrero-Ferrero, I., Rivera-Lirio, J. M., & Muñoz-Torres, M. J. (2019). Rating the raters: Evaluating how ESG rating agencies integrate sustainability principles. *Sustainability*, 11(3), 915.
- Essmann, H. E. (2009). *Toward innovation capability maturity*. Doctoral dissertation, PhD Thesis. Stellenbosch University – SU, Stellenbosch, South Africa.
- EUEX. (2024) *Status report: guia com o que é, como fazer e usá-lo*. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2024/02/status-report/>. Acessado em: jul/24.
- Facione, P. (1990). *Critical thinking: A statement of expert consensus for purposes of educational assessment and instruction* (The Delphi Report).
- Fatemi, A., Glaum, M., & Kaiser, S. (2018). ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. *Global finance journal*, 38, 45-64.

- FIA/USP. (2023). *Diagnóstico organizacional: saiba o que é, objetivos e como elaborar*. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/diagnostico-organizacional/>. Acessado em: jul/24.
- FIA/USP. (2022). *Estratégia e Organizações. Benchmarking: o que é, objetivo, tipos, como fazer e exemplos*. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/benchmarking-o-que-e-objetivo-tipos-como-fazer-e-exemplos/>. Acessado em: jul/24.
- FIA/USP. (2021). *Greenwashing: o que é, como identificar, exemplos e mais!* FIA Business School. Disponível em: < <https://fia.com.br/blog/greenwashing/>>. Acessado em: jul/24.
- FIA/USP. (2018). *Consultoria Empresarial: o que é, tipos e como aplicar*. Disponível em: < <https://fia.com.br/blog/consultoria-empresarial/>>. Acessado em: jul/24.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?. *Journal of management*, 43(1), 200-227.
- Fraser, P., Moultrie, J., & Gregory, M. (2002). The use of maturity models/grids as a tool in assessing product development capability. In *IEEE international engineering management conference* (Vol. 1, pp. 244-249). IEEE.
- Freeman, R. E. (2017). Five challenges to stakeholder theory: A report on research in progress. In *Stakeholder management* (pp. 1-20). Emerald Publishing Limited.
- Gericke, R. C., Gericke, & Torregrosa. (2018). *Corporate governance and risk management in financial institutions*. Springer International Publishing Ag, Part Of Springer Nature.
- Giese, G., Nagy, Z., & Lee, L. E. (2021). Deconstructing ESG ratings performance: Risk and return for E, S, and G by time horizon, sector, and weighting. *Journal of Portfolio Management*, 47(3), 94-111.
- Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101889.
- Grisham, T. (2009). The Delphi technique: a method for testing complex and multifaceted topics. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(1), 112-130.
- Guldmann, E., Bocken, N. M., & Brezet, H. (2019). A design thinking framework for circular business model innovation. *Journal of Business Models*, 7(1), 39-70.
- Haire, M. (1959). *Biological models and empirical histories of the growth of organizations*. Modern organization theory, 272-306.
- Harraca, P. (2022). *O poder transformador do ESG: Como alinhar lucro e propósito*. 1ª edição. Editora Planeta Estratégia, 208p.
- Henike, T., Kamprath, M., & Hölzle, K. (2020). Effecting, but effective? How business model visualisations unfold cognitive impacts. *Long Range Planning*, 53(4), 101925.
- Hill, J. (2020). *Environmental, Social, and Governance (ESG) investing: A balanced analysis of the theory and practice of a sustainable portfolio*. 1st Edition. Academic Press, 370p.
- Humphrey, W. S. (1999). Pathways to process maturity: The personal software process and team software process. *SEI Interactive*, 2(2), 1-17.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Harvard Business Press, 320p.
- Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. 1ª edição. Editora John Wiley & Sons, 272p.
- Kingma, S. (2019). New ways of working (NWW): work space and cultural change in virtualizing organizations. *Culture and Organization*, 25(5), 383-406.

- Kirrane, J. F. (2009). *Dimensions of growth: A Maturity Model for continuous quality improvement of a clinical*. Doctoral dissertation. College of Business, Public Policy and Law, National University of Ireland, Galway, Ireland.
- Kolukısa Tarhan, A., Garousi, V., Turetken, O., Söylemez, M., & Garossi, S. (2020). Maturity assessment and maturity models in health care: A multivocal literature review. *Digital health*, 6, 2055207620914772.
- Koroleva, E., Baggieri, M., & Nalwanga, S. (2020). Company performance: Are environmental, social, and governance factors important. *International Journal of Technology*, 11(8), 1468-1477.
- Laruccia, M. M. (2014). A Missão Empresarial no Contexto de Planejamento. *Diálogos Interdisciplinares*, 3(2), 14-27.
- Lavin, J. F., & Montecinos-Pearce, A. A. (2021). ESG disclosure in an emerging market: an empirical analysis of the influence of board characteristics and ownership structure. *Sustainability*, 13(19), 10498.
- Lisiński, M. (2013). Structural analysis of the management science methodology. *Business, Management and Education*, 11(1), 109-136.
- Lopes, H. E. G., Rodrigues, V. C., Leite, R. S., & Gosling, M. (2023). Canvas de Modelo de Negócio e Empreendedores: Dilemas na Prática Gerencial. *BBR. Brazilian Business Review*, 20, 260-280.
- Mamede, E. C.; Mamede, G. (2013). *Entenda a Sociedade Limitada e enriqueça com seu(s) sócio(s): um manual para sócios, administradores e, até, para advogados auxiliarem o sucesso de seus clientes*. 1ª Edição. Editora Atlas, 184p.
- Manrique, S., & Martí-Ballester, C. P. (2017). Analyzing the effect of corporate environmental performance on corporate financial performance in developed and developing countries. *Sustainability*, 9(11), 1957.
- Marques, J. B. V., & de Freitas, D. (2018). The DELPHI method: characterization and potentialities for educational research. *Pro-Posições*, 29(2), 389.
- Meadows, D., & Randers, J. (2004). *The limits to growth: the 30-year update*. 1st Edition. Routledge, 362p.
- Mendonça, H., Ferreira, M. C., & Neiva, E. R. (2020). Análise e diagnóstico organizacional: teoria e prática. 1ª edição. Editora Vetor, 519p.
- Miranda, A. C. V., & Frechiani, R. Sustentabilidade-Uma análise do impacto do modelo ESG no ambiente empresarial, caso Harsco. *Revista Espaço Transdisciplinar*, 5.
- MIT Libraries. (2023). *Registros de Arthur D. Little, Inc. MIT ArchivesSpace*. Disponível em: < <https://archivesspace.mit.edu/repositories/2/resources/1070>>. Acessado em: jul/24.
- Mota, E. R., Monteiro, L. F. S., & Nascimento, V. S. (2019). A importância da consultoria empresarial na elaboração do planejamento estratégico em empresas de pequeno porte. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 10(2), 51-63.
- Munaretto, L. F., Corrêa, H. L., & da Cunha, J. A. C. (2013). Um estudo sobre as características do método Delphi e de grupo focal, como técnicas na obtenção de dados em pesquisas exploratórias. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 6(1), 9-24.
- Nakagawa, M. (2012). Ferramenta: missão, visão, valores (clássico). *Movimento empreenda – Estratégia e Gestão*, 12. Disponível em: < [https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Missao-Visao-Valores.PDF](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF)>. Acessado em: juul/24.
- Nascimento, J. O. (Ed.). (2021). *ESG o cisne verde e o capitalismo de stakeholder: a tríade regenerativa do futuro global*. Thomson Reuters.
- Oliveira, D. P. R. (2019). *Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas*. 14ª edição. Editora Atlas, 178p.

- Orofino, M. A. R. (2011). *Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio*. Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis/SC.
- Osborne, J., Collins, S., Ratcliffe, M., Millar, R., & Duschl, R. (2003). What “ideas-about-science” should be taught in school science? A Delphi study of the expert community. *Journal of research in science teaching*, 40(7), 692-720.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach*. Tese de Doutorado em Gestão da Informação. Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. 1ª edição. Editora John Wiley & Sons, 278p.
- Paul, D., & Cadle, J. (2020). *Business analysis*. 4th. edition. Publisher Swindon: BCS, 436p.
- Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, C. V. (1993). Capability maturity model, version 1.1. *IEEE software*, 10(4), 18-27.
- Paulzen, O., Doumi, M., Perc, P., & Cereijo-Roibas, A. (2002). *A maturity model for quality improvement in knowledge management*. ACIS 2002 Proceedings, 5.
- Parikh, S. (2015). *The Consultant's Handbook: A Practical Guide to Delivering High-value and Differentiated Services in a Competitive Marketplace*. 1st Edition. Publisher John Wiley & Sons, 240p.
- Pena, R. F. A. (2016). *Vantagens e desvantagens da Globalização*. Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/pos-contras.htm>. Acessado em: jul/24.
- Pinheiro, R. G. (2023). *Impacto no desempenho de índices ESG: um estudo comparativo no Brasil e em mercados internacionais*. Mestrado em Administração e Controladoria. Universidade Federal do Ceará – UFC. Fortaleza/CE.
- Popova, O. H. (2020). Inclusive development: a new concept or an update of the sustainable development concept?. *Economy and forecasting*, (1), 112-123.
- PRI – Principles for Responsible Investment. (2019). *PRI Reporting Framework 2019: Strategy and Governance*. Disponível em: < [https://www.unpri.org/Uploads/x/a/b/strategyandgovernance2019\\_501247.pdf](https://www.unpri.org/Uploads/x/a/b/strategyandgovernance2019_501247.pdf)>. Acessado em: jul/24.
- Ramos, J. F., & dos Santos, T. R. G. A Importância da Consultoria nas Empresas. *Revista Científica. Fortaleza-CE. Edição*, 207(9).
- Rigo, P. D., Siluk, J. C. M., Lacerda, D. P., & Spellmeier, J. P. (2022). Competitive business model of photovoltaic solar energy installers in Brazil. *Renewable Energy*, 181, 39-50.
- Röglinger, M., Pöppelbuß, J., & Becker, J. (2012). Maturity models in business process management. *Business process management journal*, 18(2), 328-346.
- Rosemann, M., de Bruin, T., & Power, B. (2007). BPM maturity. In *Business process management* (pp. 322-338). Routledge.
- Ruiz-Blanco, S., Romero, S., & Fernandez-Feijoo, B. (2021). Green, blue or black, but washing—What company characteristics determine greenwashing?. *Environment, Development and Sustainability*, 24(3), 4024-4045.
- Sardo, B. C., Marques, M., & Junior, O. F. P. (2018). Apresentação de um macroprocesso padrão para aplicação em consultorias empresariais. *Revista Produção Industrial & Serviços*, 5(2), 100-111.
- Schumpeter, J. (2017). *Capitalismo, socialismo e democracia*. 1ª edição. Editora Unesp, 582p.
- Senge, P. M. *A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende*. 1ª edição. Editora Best Seller, 714p.

- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48(3), 199-207.
- Shaikh, I. (2022). Environmental, social, and governance (ESG) practice and firm performance: an international evidence. *Journal of Business Economics and Management*, 23(1), 218-237.
- Sherwood, M. W., & Pollard, J. (2023). *Responsible investing: An introduction to environmental, social, and governance investments*. 2nd Edition. Routledge, 242p.
- Silva, C. B., & Oliveira, L. P. O. (2022). Empresas transnacionais e ESG: análise sobre a governança empresarial para a proteção ambiental por meio de standards. *Diálogos e Interfaces do Direito-FAG*, 5(1), 95-101.
- Silva, S. H. M. (2023). *O social do ESG na ótica dos investidores institucionais que operam no Brasil*. Mestrado em Gestão para Competitividade. Fundação Getúlio Vargas – FGV. São Paulo/SP.
- Sklarew, D. (2022). *Transparency: Key to Transforming Environmental, Social, and Governance (ESG) to Benefit All*. Environmental Science and Policy. George Mason University.
- Smith, K. G., Mitchell, T. R., & Summer, C. E. (1985). Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. *Academy of management Journal*, 28(4), 799-820.
- Smits, P. A., Champagne, F., Contandriopoulos, D., Sicotte, C., & Préval, J. (2008). Conceptualizing performance in accreditation. *International Journal for Quality in Health Care*, 20(1), 47-52.
- Stone, K. B., Brown, L., Smith, S. L., & Jacobs, J. (2018). Organizational Assessment: An integrated approach to diagnosis and interventions. *Organization Development Journal*, 36(1).
- Taipale-Eräväla, K., Salmela, E., & Lampela, H. (2021). Towards a new Business Model Canvas for platform businesses in two-sided markets. *Journal of Business Models*, 8(3), 107–125.
- Tarmuji, I., Maelah, R., & Tarmuji, N. H. (2016). The impact of environmental, social and governance practices (ESG) on economic performance: Evidence from ESG score. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 7(3), 67.
- Tedlow, R. S. (2018). *Miopia Corporativa. Como a Negação de Fatos Evidentes Impede a Tomada das Melhores Decisões*. 1ª edição. Editora Alta Books, 288p.
- Teles, J., & Lunkes, R. J. (2011). Efetividade da missão institucional: um estudo nas 100 maiores empresas de capital aberto no Brasil. In *Congresso da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Contabilidade* (Vol. 5, p. 2011).
- Trentin, L. (2021). *Modelo de maturidade de gestão de relacionamento com stakeholders e a relação com o desempenho hospitalar*. Tese de Doutorado em Ciências Contábeis e Administração. Universidade Regional de Blumenau - FURB, Blumenau/SC.
- Tsang, A., Frost, T., & Cao, H. (2023). Environmental, social, and governance (ESG) disclosure: A literature review. *The British Accounting Review*, 55(1), 101149.
- Türetken, O., & Demirörs, O. (2004). People capability maturity model and human resource management systems: do they benefit each other?. *Human Systems Management*, 23(3), 179-190.
- Turoff, M., & Linstone, H. A. (1975). *The Delphi method-techniques and applications*. First Edition. Publisher Addison Wesley, 621p.
- Van Duuren, E., Plantinga, A., & Scholtens, B. (2016). ESG integration and the investment management process: Fundamental investing reinvented. *Journal of business ethics*, 138, 525-533.
- Velte, P. (2017). Does ESG performance have an impact on financial performance? Evidence from Germany. *Journal of global responsibility*, 8(2), 169-178.
- Voltolini, R. (2021). *Vamos Falar de ESG? - Provocações de um pioneiro em sustentabilidade empresarial*. 1ª edição. Editora Voo, 225p.



- Wandabwa, K. J., & Yusuf, M. (2018). Effect of stakeholders' management on health project performance for national hospital insurance fund Kenya. *International Journal of Business Management and Finance*, 2(1).
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long range planning*, 49(1), 36-54.
- Weiss, A. (2017). *A Bíblia da Consultoria: métodos e técnicas para montar e expandir um negócio de consultoria*. 1ª edição. Editora Autêntica Business, 336p.
- Yoo, S., & Managi, S. (2022). Disclosure or action: Evaluating ESG behavior towards financial performance. *Finance research letters*, 44, 102108.