v7.n10.2026

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

A ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA NA MENSURAÇÃO DE INDICADORES ESG E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO EMPRESARIAL

THE ROLE OF CONTROLLERSHIP IN MEASURING ESG INDICATORS AND THEIR RELATIONSHIP TO BUSINESS PERFORMANCE

LA ACTUACIÓN DE LA CONTRALORÍA EN LA MEDICIÓN DE INDICADORES ESG Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL

Izabel da Silva Valente[1], Edileuza Lobato da Cunha[2]

e7109049
https://doi.org/10.47820/recima21.v7i10.9049

PUBLICADO: 10/2026

RESUMO

Este artigo analisa como a controladoria pode mensurar indicadores ESG e utilizá-los na análise do desempenho empresarial. A pesquisa é aplicada, descritiva e qualitativa, com procedimentos de pesquisa bibliográfica e documental. Foram analisados livros, artigos científicos e documentos institucionais e normativos sobre ESG, controladoria, desempenho empresarial e divulgação de informações de sustentabilidade. Os resultados mostram que a mensuração ESG pode reunir indicadores quantitativos e critérios qualitativos, desde que sejam definidos de forma clara, tenham fonte de informação identificada e possam ser acompanhados ao longo do tempo. Com base nas fontes analisadas, foi proposta uma estrutura que aproxima os indicadores ESG dos controles gerenciais, organizando-os por dimensão, forma de acompanhamento, fonte do dado, periodicidade, relação com o desempenho e informações econômico-financeiras associadas. A análise também mostrou que a relação entre ESG e desempenho não é uniforme e pode variar conforme a dimensão analisada, a empresa e o setor. Conclui-se que a controladoria pode integrar informações ESG aos controles já utilizados pela gestão, tornando-as comparáveis e úteis ao acompanhamento de custos, riscos, produtividade e outros aspectos do desempenho e à tomada de decisão.

PALAVRAS-CHAVE: Controladoria. ESG. Indicadores. Desempenho empresarial. Tomada de decisão.

ABSTRACT

This article analyzes how controllership can measure ESG indicators and use them in the assessment of business performance. The study is applied, descriptive and qualitative, based on bibliographic and documentary research. Books, scientific articles, and institutional and normative documents on ESG, controllership, business performance, and sustainability-related disclosure were analyzed. The results show that ESG measurement may combine quantitative indicators and qualitative criteria, provided that they are clearly defined, have identified data sources, and can be monitored over time. Based on the sources analyzed, a structure was proposed to bring ESG indicators closer to management controls by organizing them by dimension, monitoring method, data source, frequency, relationship with performance, and related economic-financial information. The analysis also showed that the relationship between ESG and business performance is not uniform and may vary according to the dimension analyzed, the company, and the sector. It is concluded that controllership can integrate ESG information into management controls already used by organizations, making this information comparable and useful for monitoring costs, risks, productivity, and other aspects of performance and decision-making.

[1] Universidade do Estado do Amazonas (UEA), graduada em Economia e Contabilidade e especialista em Auditoria Fiscal e Tributária.
[2] Universidade do Estado do Amazonas (UEA), doutora em Turismo e Hotelaria.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

KEYWORDS: *Controllership. ESG. Indicators. Business performance. Decision-making.*

RESUMEN
Este artículo analiza cómo la contraloría puede medir indicadores ESG y utilizarlos en el análisis del desempeño empresarial. La investigación es aplicada, descriptiva y cualitativa, con procedimientos de investigación bibliográfica y documental. Se analizaron libros, artículos científicos y documentos institucionales y normativos sobre ESG, contraloría, desempeño empresarial y divulgación de información sobre sostenibilidad. Los resultados muestran que la medición ESG puede reunir indicadores cuantitativos y criterios cualitativos, siempre que estén definidos de forma clara, tengan una fuente de información identificada y puedan ser acompañados a lo largo del tiempo. Con base en las fuentes analizadas, se propuso una estructura que aproxima los indicadores ESG a los controles de gestión, organizándolos por dimensión, forma de seguimiento, fuente de datos, periodicidad, relación con el desempeño e información económico-financiera asociada. El análisis también mostró que la relación entre ESG y desempeño no es uniforme y puede variar según la dimensión analizada, la empresa y el sector. Se concluye que la contraloría puede integrar la información ESG en los controles ya utilizados por la gestión, haciéndola comparable y útil para el seguimiento de costos, riesgos, productividad y otros aspectos del desempeño y para la toma de decisiones.

PALABRAS CLAVE: *Contraloría. ESG. Indicadores. Desempeño empresarial. Toma de decisiones.*

1. INTRODUÇÃO

O termo ESG, sigla em inglês para *Environmental, Social and Governance*, reúne aspectos ambientais, sociais e de governança na análise das organizações. Segundo Rocha, Cunha e Oliveira (2026), a expressão ganhou projeção internacional em 2004, com a publicação do relatório *Who Cares Wins*, elaborado no âmbito do United Nations Global Compact em parceria com instituições financeiras globais. Desde então, o tema passou a fazer parte, de forma crescente, das discussões sobre sustentabilidade e gestão empresarial.

Hoje, olhar apenas para os resultados financeiros já não é suficiente. Investidores, gestores e a própria sociedade passaram a considerar também aspectos ambientais, sociais e de governança como fatores relevantes para a continuidade e o crescimento das organizações. Esse movimento tem levado as empresas a ampliar a forma de gestão e de análise do seu desempenho.

A realidade é que muitas empresas ainda encontram dificuldades para trabalhar essas informações de forma estruturada. Em alguns casos, as iniciativas ESG surgem por decisão da própria empresa; em outros, respondem também a exigências regulatórias e do mercado de capitais. Nesse ambiente, a IFRS S1 e a IFRS S2 passaram a integrar as referências para divulgação de informações de sustentabilidade (International Sustainability Standards Board – ISSB, 2023a, 2023b). Ainda assim, a existência dessas iniciativas não significa que as informações estejam organizadas em indicadores úteis à gestão. Silva e Gonçalves-Dias (2015)

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

mostram que as organizações podem adotar formas diferentes de mensuração e que nem sempre há uma articulação clara entre essas métricas e os processos de gestão.

Essa dificuldade também está relacionada à falta de padronização e à complexidade de transformar informações, muitas vezes qualitativas, em dados que possam ser comparados e utilizados pela gestão. Machado e Vendruscolo (2025) destacam que a mensuração quantitativa das informações de sustentabilidade ainda representa um desafio, principalmente pela busca de métricas abrangentes, transparentes e comparáveis que integrem as dimensões ambiental, social e de governança.

Nesse contexto, a controladoria passa a ter um papel importante, já que consolida e analisa informações relevantes para apoiar a gestão. Com isso, surge a possibilidade de integrar os indicadores ESG ao processo de análise de desempenho, tornando essas informações mais úteis e aplicáveis no dia a dia da empresa. Segundo Padoveze (2010), a controladoria utiliza sistemas de informação para apoiar o planejamento, o controle e a avaliação dos resultados.

Por isso, é importante entender como a controladoria pode mensurar indicadores ESG e de que forma esses dados podem contribuir para uma análise mais completa do desempenho empresarial.

A escolha do tema parte da necessidade de aproximar o ESG da realidade empresarial, especialmente por meio da controladoria, que já atua na organização, análise e interpretação de informações gerenciais. Além disso, o tema se mostra relevante diante das crescentes exigências por transparência, responsabilidade socioambiental e sustentabilidade.

O estudo busca responder à seguinte questão: Como a controladoria pode mensurar indicadores ESG de forma útil para a análise do desempenho empresarial?

Diante dessa questão, o estudo tem como objetivo geral analisar como a controladoria pode mensurar indicadores ESG para apoiar a análise do desempenho empresarial. Como objetivos específicos, busca-se identificar os principais indicadores ESG aplicáveis à gestão empresarial; analisar como a controladoria pode estruturar e mensurar esses indicadores; relacionar os indicadores ESG com o desempenho da empresa; e demonstrar como essas informações podem apoiar a tomada de decisão.

O estudo parte da premissa de que a controladoria pode contribuir para estruturar indicadores ESG e integrá-los à análise de desempenho, permitindo examinar possíveis relações com custos, riscos e resultados empresariais.

A pesquisa caracteriza-se como aplicada, descritiva e qualitativa, com procedimentos bibliográficos e documentais. Foram utilizados livros, artigos científicos e documentos

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

institucionais e normativos relacionados a ESG, controladoria e desempenho empresarial, cujos conteúdos foram examinados por meio de análise de conteúdo e análise descritiva.

Na sequência, o artigo apresenta o referencial teórico, a metodologia adotada, os resultados e a discussão e, por último, as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. ESG e desempenho empresarial

O conceito de ESG tem ampliado a forma como o desempenho das organizações é analisado, incorporando fatores ambientais, sociais e de governança à avaliação tradicional baseada em indicadores financeiros. Essa mudança está relacionada à crescente cobrança por transparência e responsabilidade, fazendo com que as empresas passem a ser avaliadas não apenas pelos resultados que entregam, mas também pela forma como esses resultados são gerados e impactam a sociedade e o ambiente.

As três dimensões do ESG tratam de aspectos diferentes da gestão. Rocha, Cunha e Oliveira (2026) relacionam a dimensão ambiental ao uso de recursos, resíduos, emissões e biodiversidade; a dimensão social às relações com colaboradores e comunidades; e a governança a temas como ética, transparência, conformidade, prestação de contas e gestão de riscos.

No pilar de governança, aspectos como direção, monitoramento, transparência e responsabilização são centrais. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023), a governança é formada por princípios, regras, estruturas e processos que orientam a direção e o monitoramento das organizações, com foco na geração de valor sustentável. O Código do IBGC destaca os princípios de integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade.

A relação entre sustentabilidade e desempenho também aparece nas normas IFRS de divulgação. A IFRS S1 estabelece que os riscos e oportunidades relacionados à sustentabilidade devem ser analisados quando puderem afetar as perspectivas da entidade, inclusive seus fluxos de caixa, acesso a financiamento, custo de capital, posição financeira e desempenho financeiro (ISSB, 2023a).

Enquanto a IFRS S1 direciona a divulgação para riscos e oportunidades relacionados à sustentabilidade que possam afetar as perspectivas da entidade, os GRI Standards voltam-se aos impactos da organização sobre a economia, o meio ambiente e as pessoas (ISSB, 2023a; GRI, 2021a).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Na dimensão ambiental, Barbieri (2023) destaca a importância do monitoramento e da medição do desempenho por meio de indicadores. Essa lógica é útil para o ESG porque permite acompanhar a evolução de aspectos ambientais ao longo do tempo e comparar os resultados com metas ou períodos anteriores.

A mensuração, porém, continua sendo um dos pontos mais difíceis. Silva e Gonçalves-Dias (2015) mostram que organizações podem utilizar ferramentas diferentes e que nem sempre há articulação clara entre as métricas socioambientais e os processos de gestão. Machado e Vendruscolo (2025) também destacam a necessidade de métricas transparentes e comparáveis.

Os estudos não permitem concluir que práticas ESG produzam, por si só, melhor desempenho. Os resultados variam conforme a dimensão analisada, a empresa e o setor. Por isso, a relação entre ESG e desempenho precisa ser observada com base em indicadores e evidências. Essa variação também foi identificada por Cardillo e Basso (2025), que, ao revisarem 108 estudos, constataram resultados não uniformes na relação entre ESG e desempenho financeiro.

Villefort Júnior et al. (2026), ao analisarem companhias abertas brasileiras, encontraram risco médio maior entre as empresas que praticavam e divulgavam ESG do que entre as demais. O resultado foi contrário à hipótese do próprio estudo e mostra que os efeitos do ESG devem ser analisados considerando as características das empresas e dos setores em que atuam.

2.2. Controladoria e análise de desempenho

Na análise de desempenho, a controladoria atua como apoio à gestão ao organizar informações que permitem acompanhar resultados e orientar decisões. Padoveze (2010) relaciona sua atuação à coordenação da gestão econômica e ao uso de informações para planejamento, controle e avaliação.

Padoveze (2010) destaca que o sistema de informação da controladoria reúne dados econômicos, financeiros e operacionais e os relaciona às diferentes etapas do processo de gestão. Essa integração permite comparar resultados, acompanhar sua evolução e identificar pontos que exigem atenção.

Os indicadores fazem parte desse acompanhamento ao permitir a comparação entre o realizado, o planejado e a evolução dos resultados ao longo do tempo.

O mesmo processo também pode apoiar a identificação e a avaliação de riscos que afetem os resultados da empresa, aproximando o acompanhamento de desempenho das decisões de gestão.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

No campo financeiro, Assaf Neto (2014) destaca que indicadores como rentabilidade, liquidez e estrutura de capital são essenciais para avaliar a eficiência da empresa. No entanto, o uso exclusivo desses indicadores pode limitar a análise, principalmente em um contexto em que outras variáveis passam a influenciar o desempenho organizacional.

À medida que as necessidades de informação aumentam, a controladoria também precisa incorporar dados não financeiros ao acompanhamento da gestão. No caso do ESG, isso significa aproximar informações ambientais, sociais e de governança dos indicadores já usados na avaliação do desempenho. Vitale, Rosignuolo e Riccaboni (2025) destacam que os sistemas de mensuração do desempenho em sustentabilidade reúnem indicadores e métricas que podem apoiar o planejamento e o controle das atividades empresariais.

Assim, os indicadores ESG não substituem os indicadores financeiros; eles acrescentam informações que podem ajudar a explicar riscos, eficiência e outros aspectos do desempenho.

2.3. Integração entre ESG e controladoria

A integração entre ESG e controladoria consiste em incorporar informações ambientais, sociais e de governança aos controles utilizados pela empresa, de forma que possam ser acompanhadas junto com os demais dados de desempenho.

O primeiro desafio está na mensuração. Silva e Gonçalves-Dias (2015) mostram que o desempenho socioambiental pode ser medido por ferramentas diferentes e que, nos casos analisados, nem sempre houve ligação clara entre as métricas e os processos de gestão.

Gomes e Garcia (2013) reúnem uma base prática para esse processo ao tratar da identificação de processos e impactos, da seleção e priorização de indicadores e do acompanhamento do desempenho ambiental e social. Essa lógica ajuda a evitar a criação de métricas sem utilidade para a gestão. Dauerer (2025) destaca que a integração dos fatores ESG aos sistemas de mensuração de desempenho exige indicadores alinhados aos objetivos e às características da organização.

A IFRS S1 também reforça a necessidade de informações claras e comparáveis. Para métricas desenvolvidas pela própria entidade, a norma prevê a divulgação da definição, do método de cálculo, dos dados utilizados e das principais limitações, além de exigir consistência ao longo do tempo (ISSB, 2023a).

A Global Reporting Initiative (GRI) também constitui uma referência para a organização das informações de sustentabilidade. O GRI 1 apresenta os fundamentos para o uso dos GRI Standards, enquanto o GRI 3 orienta a identificação dos temas materiais, considerando os

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

impactos mais significativos da organização sobre a economia, o meio ambiente e as pessoas. Essa abordagem contribui para que a seleção das informações e dos indicadores esteja relacionada aos temas mais relevantes para cada organização (GRI, 2021a, 2021b).

Machado e Vendruscolo (2025) seguem a mesma direção ao destacar a importância de métricas transparentes, comparáveis e auditáveis para acompanhar o desempenho sustentável.

Para a controladoria, o ponto central é organizar essas informações dentro do processo de gestão. Padoveze (2010) mostra que o sistema de informação da controladoria apoia planejamento, execução, controle e avaliação, o que permite inserir indicadores ESG nessa mesma rotina.

A controladoria pode aproximar as informações ESG dos dados de desempenho já acompanhados pela empresa e analisar possíveis relações com custos, riscos, produtividade e outros efeitos, quando houver informação disponível para essa comparação.

3. METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como aplicada, descritiva e qualitativa, com procedimentos bibliográficos e documentais. Essa classificação foi adotada de acordo com o objetivo do estudo, que busca compreender como a controladoria pode estruturar e mensurar indicadores ESG e utilizá-los na análise do desempenho empresarial.

A natureza aplicada se justifica pela finalidade prática do estudo, que busca sistematizar conhecimentos sobre mensuração ESG em uma estrutura passível de uso pela controladoria no acompanhamento do desempenho e no apoio à tomada de decisão. Embora não envolva aplicação empírica em uma empresa específica, o trabalho organiza os achados da literatura e dos documentos analisados de modo a aproximá-los da gestão. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa aplicada é voltada à geração de conhecimentos direcionados à solução de problemas específicos. O caráter descritivo decorre da identificação e análise dos indicadores ESG, das formas de mensuração e de sua relação com o desempenho empresarial, em linha com Köche (2011), que relaciona esse tipo de pesquisa à observação, ao registro e à análise dos fenômenos estudados.

A abordagem qualitativa foi utilizada porque o trabalho procura compreender como os autores e documentos selecionados tratam a mensuração das informações ESG e sua utilização pela controladoria, sem aplicação de tratamento estatístico. Prodanov e Freitas (2013) destacam que a pesquisa qualitativa privilegia a interpretação dos fenômenos e de suas características.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Quanto aos procedimentos, foram utilizadas pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica foi conduzida por meio de revisão narrativa da literatura, reunindo livros e artigos científicos sobre ESG, controladoria e desempenho empresarial. O levantamento inicial foi realizado em bases e mecanismos de busca acadêmica, incluindo SciELO, Google Acadêmico, Portal de Periódicos CAPES e SPELL, além de materiais indicados pela orientação acadêmica. Foram utilizados termos relacionados a “indicadores ESG”, “controladoria e ESG”, “mensuração ESG” e “desempenho empresarial em ESG”. Não foi definido um recorte temporal prévio, pois o estudo reuniu tanto obras conceituais e metodológicas quanto estudos recentes relacionados ao tema. Também foram considerados artigos científicos internacionais localizados em periódicos científicos e repositórios acadêmicos de acesso aberto, selecionados pela aderência aos temas de mensuração ESG, sistemas de desempenho e relação entre ESG e desempenho empresarial.

A pesquisa documental contemplou o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, a IFRS S1, a IFRS S2, o GRI 1: Fundamentos 2021, o GRI 3: Temas Materiais 2021, a Nota Técnica da Comissão de Valores Mobiliários sobre a implementação da Resolução CVM 193 e a Resolução CVM 244/2026, que alterou a Resolução CVM 193. Segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa bibliográfica utiliza materiais já publicados, enquanto a documental se apoia em documentos relacionados ao objeto estudado.

A seleção das fontes ocorreu de forma intencional, considerando a relação de cada material com os objetivos da pesquisa. Foram mantidos os estudos relacionados à mensuração ESG, à controladoria, ao desempenho empresarial e à metodologia adotada, além dos documentos institucionais e normativos considerados relevantes. Materiais identificados na etapa inicial que, após a leitura, não apresentaram relação direta com os objetivos da pesquisa ou não contribuíam para os eixos de análise não foram incorporados à análise final.

Após essa etapa, o conjunto final de fontes utilizado no artigo foi composto por sete livros, dez artigos científicos e sete documentos institucionais e normativos: o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, a IFRS S1, a IFRS S2, o GRI 1: Fundamentos 2021, o GRI 3: Temas Materiais 2021, a Nota Técnica da Comissão de Valores Mobiliários sobre a implementação da Resolução CVM 193 e a Resolução CVM 244/2026.

A coleta do material ocorreu por meio de levantamento bibliográfico e documental, seguida da leitura dos livros, artigos científicos e documentos selecionados. Essa etapa permitiu identificar conceitos, indicadores, formas de mensuração e evidências relacionadas ao uso das informações ESG na gestão empresarial, que serviram de base para a estrutura de acompanhamento apresentada no estudo.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Para o tratamento dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo, conforme Bardin (1977), combinada à análise descritiva. A análise foi organizada de acordo com os objetivos do estudo, em quatro eixos: identificação dos principais indicadores ESG aplicáveis à gestão; análise de como a controladoria pode estruturar e mensurar esses indicadores; relação entre os indicadores ESG e o desempenho empresarial; e uso dessas informações no apoio à tomada de decisão.

Na análise do material selecionado, a pré-análise correspondeu à leitura e à organização das fontes escolhidas. Na etapa seguinte, foram considerados os trechos dos livros, artigos e documentos relacionados aos quatro eixos definidos para o estudo. Esses trechos foram agrupados conforme sua relação com indicadores ESG, formas de mensuração, desempenho empresarial e apoio à tomada de decisão.

Depois desse agrupamento, os conteúdos foram comparados entre as fontes, observando pontos em comum, diferenças de abordagem e contribuições para os objetivos do estudo. Os quatro eixos funcionaram como categorias de análise e orientaram a síntese apresentada nas seções de resultados, no Quadro 1 e na proposta de estruturação do Quadro 2.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Síntese dos estudos analisados

A análise dos estudos selecionados mostra que a mensuração ESG pode assumir formas diferentes. Silva e Gonçalves-Dias (2015) identificaram, nos casos analisados, o uso de ferramentas distintas e dificuldades para ligar a mensuração socioambiental aos processos de gestão. Outros estudos trabalham com indicadores específicos por dimensão ou reúnem várias informações em índices e matrizes. Em comum, as fontes mostram que a mensuração precisa gerar informações que possam ser acompanhadas e comparadas ao longo do tempo.

Os estudos também apresentam resultados diferentes na relação entre ESG e desempenho. Por isso, a análise não deve partir da ideia de que a adoção de práticas ESG produz, por si só, melhor resultado ou menor risco. As diferenças encontradas na literatura reforçam a necessidade de observar a dimensão analisada, as características da empresa e o setor de atuação.

Em conjunto, os achados indicam que a mensuração ESG não segue um modelo único. Para a controladoria, isso exige selecionar indicadores compatíveis com a realidade da empresa e analisá-los junto com outras informações de desempenho.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

4.2. Indicadores ESG identificados

A leitura das fontes permitiu reunir indicadores e aspectos relacionados às três dimensões do ESG. Alguns deles já são apresentados como medidas numéricas, enquanto outros aparecem como práticas ou critérios que podem ser acompanhados pela empresa. O quadro a seguir reúne os principais elementos encontrados nas fontes analisadas, sem definir ainda uma fórmula única de cálculo.

Quadro 1. Indicadores e aspectos ESG identificados nas fontes analisadas

Dimensão	Indicadores e aspectos identificados
Ambiental	Emissões de gases de efeito estufa; uso eficiente de recursos naturais; gestão de resíduos; biodiversidade; recursos hídricos; uso de energia renovável; taxa de recuperação e reprocessamento de massa; eficiência e recirculação hídrica; emissões associadas ao transporte.
Social	Direitos trabalhistas; diversidade e inclusão; condições de trabalho; desenvolvimento humano; capacitação; saúde e qualidade de vida; clima organizacional; acessibilidade; relacionamento com stakeholders; participação social; projetos voltados à comunidade e indicadores de impacto social.
Governança	Ética; transparência; conformidade regulatória; prestação de contas; gestão de riscos; rastreabilidade documental; existência e acompanhamento de instrumentos de controle e conformidade.

Fonte: Elaboração própria, com base em Gomes e Garcia (2013), Barbieri (2023), Machado e Vendruscolo (2025), Rocha, Cunha e Oliveira (2026), Seixas et al. (2026), Melo, Ferreira e Cunha (2026) e ISSB (2023b).

Na dimensão ambiental, Barbieri (2023) reforça a importância do monitoramento e da medição do desempenho por meio de indicadores. Gomes e Garcia (2013) também tratam do uso de sistemas de indicadores para acompanhar o desempenho ambiental e social. A IFRS S2 acrescenta um exemplo objetivo de mensuração ao exigir a divulgação das emissões brutas de gases de efeito estufa dos Escopos 1, 2 e 3, além da abordagem de medição, dos dados e das premissas utilizados (ISSB, 2023b). Nos artigos analisados, Melo, Ferreira e Cunha (2026) propõem variáveis quantitativas e auditáveis relacionadas à recuperação de massa, eficiência hídrica e emissões associadas ao transporte, enquanto Rocha, Cunha e Oliveira (2026) tratam de emissões, biodiversidade, resíduos, recursos hídricos e uso de energia renovável.

Nas dimensões social e de governança, nem todas as informações aparecem como números. Em muitos casos, o acompanhamento é feito pela verificação de práticas adotadas e de sua evolução ao longo do tempo. Seixas et al. (2026), por exemplo, consideram no pilar social aspectos como capacitação, saúde e qualidade de vida, diversidade, acessibilidade,

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

relacionamento com *stakeholders* e impacto social. Na governança, Rocha, Cunha e Oliveira (2026) destacam ética, transparência, conformidade, prestação de contas e gestão de riscos. Assim, a mensuração ESG pode reunir tanto indicadores quantitativos quanto critérios qualitativos que possam ser verificados e acompanhados.

Machado e Vendruscolo (2025) também mostram que diferentes informações ESG podem ser reunidas em uma métrica integrada, como o Score_ESG desenvolvido no estudo. Esse resultado indica que os indicadores podem ser analisados separadamente por dimensão e, quando houver critérios claros, também podem ser consolidados para facilitar o acompanhamento do desempenho sustentável.

4.3. Estruturação e mensuração dos indicadores pela controladoria

A partir dos indicadores identificados, a contribuição da controladoria está em organizar as informações para que possam ser acompanhadas pela gestão. Gomes e Garcia (2013) relacionam a controladoria ambiental à geração e organização de informações socioambientais, enquanto Padoveze (2010) destaca a integração das informações ao planejamento, à execução e ao controle. Aplicada ao ESG, essa lógica envolve definir o que será medido, identificar a fonte do dado, estabelecer a forma de acompanhamento e relacionar o indicador às informações de desempenho usadas pela empresa.

Nem todos os indicadores precisam ser tratados da mesma forma. Gomes e Garcia (2013) mostram que a seleção pode partir da identificação dos processos e impactos e da priorização das informações relevantes para a gestão. Alguns indicadores podem ser medidos diretamente, como emissões, consumo de água ou quantidade de resíduos. Outros dependem da verificação de práticas e controles, como capacitação, conformidade ou tratamento de riscos. Machado e Vendruscolo (2025) reforçam a necessidade de métricas transparentes e comparáveis, enquanto Melo, Ferreira e Cunha (2026) mostram a possibilidade de transformar requisitos e práticas em variáveis quantitativas e auditáveis.

Silva e Gonçalves-Dias (2015) mostram ainda que a mensuração pode exigir tempo da operação, recursos internos e, em alguns casos, apoio externo. Esse achado reforça a importância de selecionar indicadores que tenham utilidade para a gestão e de aproveitar, sempre que possível, informações já produzidas pelas áreas da empresa.

Esse desafio também aparece no mercado brasileiro. Em pesquisa da Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2025) com 159 companhias abertas, foram apontados, entre os principais desafios para a implementação das normas de divulgação de sustentabilidade, os custos elevados, a ausência de referências setoriais e a necessidade de sistemas de informação confiáveis. Entre os benefícios percebidos, destacaram-se maior transparência e melhor gestão

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

de riscos climáticos. A pesquisa ajuda a identificar dificuldades práticas relacionadas à organização e ao acompanhamento dessas informações. Em 2026, a Resolução CVM 244 alterou a Resolução CVM 193 e retirou a obrigatoriedade de divulgação que estava prevista para as companhias abertas a partir daquele exercício (CVM, 2026). Esses resultados reforçam a importância de dados organizados e processos de acompanhamento que possam sustentar a mensuração.

A seleção dos indicadores também pode considerar os temas materiais da organização. Nesse sentido, o GRI 3 orienta a identificação e a priorização dos impactos mais significativos sobre a economia, o meio ambiente e as pessoas, contribuindo para direcionar o acompanhamento às informações mais relevantes para cada organização (GRI, 2021b).

Com base nessas fontes, o Quadro 2 apresenta uma estrutura para organizar os indicadores e aproximá-los das informações já acompanhadas pela controladoria. O Quadro 2 não propõe novos indicadores ESG nem substitui os padrões e referências existentes. A IFRS S1 estabelece que métricas desenvolvidas pela entidade devem ter definição clara, método de cálculo e dados identificados, e que sua definição e cálculo devem ser consistentes ao longo do tempo (ISSB, 2023a). A proposta segue essa lógica e organiza os indicadores conforme a atividade da empresa, a disponibilidade dos dados e a relevância da informação para a gestão, considerando também a necessidade de adequação ao contexto organizacional destacada por Dauerer (2025).

Quadro 2. Proposta de estruturação dos indicadores ESG pela controladoria

Indicador/ aspecto	Como acompanhar	Fonte e frequência	Relação com desempenho	Informações econômico-financeiras
Ambiental				
Emissões de gases de efeito estufa	• Emissões do período • Evolução • Meta, se houver	• Inventários e relatórios ambientais • Dados operacionais • Frequência definida pela empresa	• Risco ambiental • Eficiência • Acompanhamento de ações	• Combustíveis e energia • Custos operacionais
Consumo e eficiência hídrica	• Volume consumido • Reaproveitamento/ recirculação • Comparação entre períodos	• Medições e controles operacionais • Frequência conforme a operação	• Eficiência no uso de recursos • Desperdícios	• Custo ou despesa com água • Perdas

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Indicador/ aspecto	Como acompanhar	Fonte e frequência	Relação com desempenho	Informações econômico-financeiras
Resíduos e recuperação de materiais	• Quantidade gerada • Destinação • Recuperação/ reprocessamento	• Controles de resíduos e destinação • Acompanhamento periódico	• Perdas • Eficiência do processo • Conformidade ambiental	• Custos de perdas • Custo de destinação • Custo de reprocessamento
Social				
Capacitação e desenvolvimento	• Treinamentos realizados • Participação/frequência • Público alcançado	• RH e registros de treinamento • Frequência conforme o ciclo de gestão	• Desenvolvimento de pessoas • Produtividade/ desempenho	• Despesa com treinamento • Indicadores de produtividade
Saúde e condições de trabalho	• Ocorrências e acidentes • Afastamentos • Ações preventivas	• RH e SESMT • Frequência conforme a rotina	• Segurança • Continuidade das atividades • Produtividade	• Absenteísmo e horas não trabalhadas • Despesas com acidentes/ afastamentos
Governança				
Conformidade, ética e controles	• Controles atendidos • Ocorrências e pendências • Providências adotadas	• Compliance, Jurídico e Auditoria • Controles internos • Frequência conforme o risco	• Risco de não conformidade • Reputação • Continuidade	• Multas e contingências • Despesas jurídicas • Perdas por não conformidade
Gestão de riscos e transparência	• Riscos identificados e tratados • Controles existentes • Informações reportadas	• Matriz de riscos e controles internos • Relatórios • Frequência conforme o ciclo de gestão	• Exposição a riscos • Qualidade da informação • Apoio à decisão	• Perdas potenciais • Provisões • Contingências

Fonte: Elaboração própria, com base em Gomes e Garcia (2013), Padoveze (2010), Machado e Vendruscolo (2025), Melo, Ferreira e Cunha (2026) e ISSB (2023a).

A mensuração não começa pelo cálculo, mas pela definição do indicador e pela identificação de uma fonte de informação confiável. A controladoria pode reunir dados já existentes em operações, recursos humanos, *compliance*, jurídico e controles internos e analisá-

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

los junto com informações econômicas, financeiras e operacionais. A IFRS S1 reforça essa conexão ao exigir que as informações de sustentabilidade permitam entender sua relação com as demonstrações financeiras e com os efeitos sobre a posição financeira, o desempenho e os fluxos de caixa (ISSB, 2023a).

A periodicidade indicada no quadro deve ser entendida como parte da proposta de organização gerencial, e não como uma frequência única definida pelas referências. Cada empresa deve estabelecer o intervalo de acompanhamento conforme a natureza do indicador, a relevância da informação e a disponibilidade do dado, mantendo o critério ao longo do tempo para permitir comparação entre períodos e identificação de desvios.

A controladoria não precisa assumir a responsabilidade técnica pelas informações geradas em cada área. Seu papel, nesta proposta, é integrar, validar e organizar os dados para que os indicadores ESG possam ser acompanhados de forma consistente e comparados com outras informações de desempenho.

A contribuição da estrutura está em reunir, em um mesmo quadro, o indicador, a origem do dado, a frequência, a relação com o desempenho e as informações econômico-financeiras associadas. Isso facilita o acompanhamento dos indicadores ESG junto aos controles já utilizados pela gestão.

O Quadro 2 não define um conjunto obrigatório de indicadores. A seleção deve considerar os indicadores relevantes para a empresa, inclusive à luz dos temas materiais previstos no GRI 3, e sua relação com as informações econômico-financeiras já acompanhadas pela gestão.

4.4. Relação entre indicadores ESG e desempenho empresarial

Os estudos analisados mostram que os indicadores ESG podem estar relacionados a diferentes aspectos do desempenho empresarial, como custos, eficiência, reputação, valor e risco. Machado e Vendruscolo (2025) apontam que, em estágios mais avançados de sustentabilidade, podem ser observados benefícios relacionados à redução de custos, à reputação e à geração de valor econômico. Silva et al. (2025) identificaram que iniciativas ambientais e sociais influenciaram a intenção de investidores qualificados de investir em ações ESG. No mesmo estudo, a reputação apresentou relação positiva com a percepção das três dimensões ESG, enquanto o desempenho financeiro apresentou relação positiva apenas com a governança.

Os resultados, porém, não são uniformes. Villefort Júnior et al. (2026) verificaram maior risco médio entre as empresas com *score* ESG diferente de zero na Refinitiv. Cardillo e Basso (2025), em revisão da literatura internacional, também identificaram variações nessa relação

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

associadas a fatores como governança, características da empresa, setor e condições econômicas. Isso reforça que a análise dos indicadores deve considerar as características da empresa e do setor, sem assumir que práticas ESG sempre resultam em melhor desempenho ou menor risco.

Para a controladoria, essa diversidade reforça a necessidade de interpretar cada indicador junto com as demais informações de desempenho, considerando as características da empresa e do setor.

4.5. Aplicação das informações ESG à tomada de decisão

Depois de estruturados e mensurados, os indicadores ESG podem ser incorporados ao acompanhamento gerencial realizado pela controladoria. Padoveze (2010) relaciona o sistema de informação da controladoria ao planejamento, ao controle e à avaliação de desempenho. Com esse apoio, os indicadores ESG podem ser analisados junto com as informações econômicas, financeiras e operacionais já utilizadas pela gestão, evitando que permaneçam isolados em relatórios de sustentabilidade.

A utilidade da informação para a tomada de decisão aumenta quando existe comparação. Os resultados podem ser confrontados com períodos anteriores, metas ou parâmetros definidos pela empresa, permitindo identificar variações que mereçam análise. Gomes e Garcia (2013) destacam o monitoramento e a gestão de indicadores ambientais e sociais, enquanto a IFRS S1 estabelece que as informações de sustentabilidade devem ser úteis à decisão e permitir compreender suas conexões com a posição financeira, o desempenho e os fluxos de caixa (ISSB, 2023a).

Essa integração permite avaliar, por exemplo, se mudanças em indicadores ambientais, sociais ou de governança ocorrem junto com alterações em custos, despesas, produtividade, riscos ou contingências. Como os estudos analisados apresentam resultados diferentes, cabe à controladoria organizar essas informações para que a gestão avalie cada situação de acordo com a realidade da empresa.

Para a controladoria, essa análise permite identificar os pontos que merecem maior atenção, aprofundar a avaliação antes da decisão e acompanhar posteriormente os efeitos das medidas adotadas. Na prática, isso não significa atribuir automaticamente uma alteração no resultado a uma prática ESG, mas tornar as informações comparáveis e disponíveis para que desvios e tendências possam ser analisados pela gestão.

A aplicação dessas informações à tomada de decisão envolve etapas como coleta e validação dos dados, mensuração do indicador, comparação com referências definidas, análise das variações, apresentação aos gestores e acompanhamento das decisões adotadas. Dessa

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

forma, o indicador ESG deixa de ser apenas uma informação de divulgação e passa a integrar o processo de análise gerencial, aproximando o ESG da rotina da controladoria e apoiando a gestão na tomada de decisão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo analisou como a controladoria pode mensurar indicadores ESG de forma útil para a análise do desempenho empresarial. A revisão das fontes mostrou que a mensuração pode reunir indicadores quantitativos e critérios qualitativos, desde que sejam definidos de forma clara, tenham fonte de informação identificada e possam ser acompanhados ao longo do tempo.

Os resultados permitiram identificar indicadores ambientais, sociais e de governança e organizá-los em uma estrutura voltada ao uso da controladoria. A proposta reúne o indicador, a forma de acompanhamento, a fonte do dado, a periodicidade, a relação com o desempenho e as informações econômico-financeiras que podem ser analisadas em conjunto. A contribuição da proposta está em organizar indicadores já presentes nas fontes pesquisadas e relacioná-los aos controles gerenciais e ao acompanhamento do desempenho.

Os estudos analisados apresentaram resultados diferentes sobre a relação entre ESG e desempenho empresarial. Foram identificadas diferenças quanto a custos, reputação, valor, decisão de investimento e risco, o que impede concluir que práticas ESG produzam, por si só, determinado efeito sobre o desempenho. Por isso, a controladoria pode contribuir ao integrar e comparar as informações, permitindo identificar variações, aprofundar análises e acompanhar decisões com base nas características da empresa, do setor e do indicador considerado.

Os resultados estão alinhados à premissa do estudo: a controladoria pode estruturar indicadores ESG, organizar sua mensuração e integrá-los às informações usadas na análise de desempenho. Essa integração permite examinar possíveis relações com custos, riscos, produtividade, contingências e resultados empresariais, sem afirmar que uma relação causa a outra. Também torna as informações ESG mais úteis à decisão ao permitir comparação de resultados, análise de variações e avaliação das medidas adotadas.

Como limitação, o estudo foi desenvolvido com base em pesquisa bibliográfica e documental. A estrutura proposta não foi testada empiricamente em uma empresa específica, e o estudo não realizou teste estatístico da relação entre ESG e desempenho. Estudos futuros podem aplicar a estrutura em organizações de diferentes setores, avaliar a disponibilidade e a qualidade dos dados e verificar, na prática, quais indicadores apresentam maior utilidade para a controladoria e para a gestão.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. *Finanças corporativas e valor*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BARBIERI, José Carlos. *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. 5. ed. São Paulo: SaraivaUni, 2023.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

CARDILLO, Marcos Alexandre dos Reis; BASSO, Leonardo Fernando Cruz. Revisiting knowledge on ESG/CSR and financial performance: a bibliometric and systematic review of moderating variables. *Journal of Innovation & Knowledge*, v. 10, n. 1, 100648, 2025. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100648.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. *Nota técnica RCVM 193*. Rio de Janeiro: CVM, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/cvm/pt-br/assuntos/noticias/anexos/2025/20251124-nota-tecnica-pesquisa-resolucao-cvm-193.pdf. Acesso em: 26 ago. 2026.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. *Resolução CVM nº 244, de 29 de maio de 2026*. Altera a Resolução CVM nº 193, de 20 de outubro de 2023. Rio de Janeiro: CVM, 2026. Disponível em: https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/resolucoes/resol244.html. Acesso em: 13 set. 2026.

DAUERER, Andreas. A systematic literature review of performance measurement systems and the integration of ESG factors. *Environmental and Sustainability Indicators*, v. 27, 100746, 2025. DOI: https://doi.org/10.1016/j.indic.2025.100746.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. *GRI 1: Fundamentos 2021*. Amsterdam: GRI, 2021a. Disponível em: https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/. Acesso em: 13 set. 2026.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. *GRI 3: Temas Materiais 2021*. Amsterdam: GRI, 2021b. Disponível em: https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/resource-center/. Acesso em: 13 set. 2026.

GOMES, Sonia Maria da Silva; GARCIA, Cláudio Osnei (org.). *Controladoria ambiental: gestão social, análise e controle*. São Paulo: Atlas, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: https://www.ibgc.org.br/conhecimento. Acesso em: 22 ago. 2026.

INTERNATIONAL SUSTAINABILITY STANDARDS BOARD. *IFRS S1: requisitos gerais para divulgação de informações financeiras relacionadas à sustentabilidade*. Londres: IFRS Foundation, 2023a.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

INTERNATIONAL SUSTAINABILITY STANDARDS BOARD. *IFRS S2: divulgações relacionadas ao clima*. Londres: IFRS Foundation, 2023b.

KÖCHE, José Carlos. *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MACHADO, Julia de Avila; VENDRUSCOLO, Maria Ivanice. De práticas sustentáveis a indicadores: construindo métricas para o mercado moderno. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, Brasília, v. 28, n. 3, p. 710-740, 2025. DOI: https://doi.org/10.51341/cgg.v28i3.3444.

MELO, Sephora de Mendonça; FERREIRA, Rúbia Silene Alegre; CUNHA, Edileuza Lobato da. Infraestrutura de economia circular no Polo Industrial de Manaus: indicadores de sustentabilidade intertemporal e salvaguardas de longo prazo em projetos de logística reversa. *Revista Buriti: Direito, Sociedade e Sustentabilidade*, v. 1, n. 1, p. 50-64, 2026. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.21999180.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Controladoria estratégica e operacional*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROCHA, Fabiana Lima da; CUNHA, Edileuza Lobato da; OLIVEIRA, Petyanne Tannar Neves de. A integração das práticas ESG na gestão sustentável do turismo de natureza: estudo de caso do Anavilhanas Jungle Lodge. *Revista Buriti: Direito, Sociedade e Sustentabilidade*, v. 1, n. 1, p. 1-28, 2026. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.21745906.

SEIXAS, Maria Eduarda de Andrade; SANTANA, Marcela Melo de; SANTIAGO JUNIOR, José Renato Satiro; CUNHA, Edileuza Lobato da. Proposição de um framework de diagnóstico da maturidade do pilar social do ESG para instituições públicas: uma abordagem baseada em Design Science Research. *Revista OWL Journal*, Campina Grande, v. 4, n. 7, p. 1-32, 2026. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.21521983.

SILVA, Alan Pereira de Andrade; GONÇALVES-DIAS, Sylmara Lopes Francelino. Mensuração de desempenho socioambiental: estudo de casos em negócios sociais brasileiros. *Revista Pensamento e Realidade*, v. 30, n. 2, 2015.

SILVA, Rogério Rego da; BASTOS, Sérgio Augusto Pereira; SILVA, Rodrigo Oliveira da; STEFANELLI, Nelson Oliveira. A influência das iniciativas ESG nas decisões de investidores qualificados. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, v. 36, n. 99, e2307, 2025. DOI: https://doi.org/10.1590/1808-057x20252307.pt.

VILLEFORT JÚNIOR, José Reinaldo Passos; BORGES JUNIOR, Dermeval Martins; MACHADO, Lúcio de Souza; MOURA, Paulo Junio Pereira de. Risco de ações de empresas com boas práticas ESG. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, Florianópolis, v. 25, p. 1-16, e3575, 2026. DOI: https://doi.org/10.16930/2237-7662202635751.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

VITALE, Gianluca; ROSIGNUOLO, Alberto; RICCABONI, Angelo. Sustainability performance measurement systems: a systematic literature review and research agenda for (a better) future. *Measuring Business Excellence*, v. 29, n. 3, p. 609-634, 2025. DOI: https://doi.org/10.1108/MBE-09-2024-0155.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.