

GUIA PRÁTICO **ESG**

PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: da estratégia à implementação

ORGANIZADORES

Diego de Melo Conti

Germano Julio Badi

Cândido Ferreira da Silva Filho

João Paulo Lopez



GUIA PRÁTICO **ESG**

PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS:
da estratégia à implementação

ORGANIZADORES

Diego de Melo Conti

Germano Julio Badi

Cândido Ferreira da Silva Filho

João Paulo Lopez

Copyright® 2026 Editora Splendet
Coordenação editorial: Tatiane Roberta de Carvalho
Normalização e preparação do texto: Paula Carolina Pereira
Revisão: Camila Dalla Pozza Pereira
Capa, projeto gráfico e diagramação: Wilson Jorge Filho

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(Editora Splendet, SP, Brasil)

G943 Guia prático ESG para pequenas e médias empresas: da estratégia à implementação / Organização de Diego de Melo Conti, Germano Julio Badi, Cândido Ferreira da Silva Filho, João Paulo Lopez. — Campinas: Editora Splendet, 2026

56 p. : il., color.

ISBN: 978-65-89946-67-0

1. Desenvolvimento sustentável. 2. Responsabilidade ambiental.
3. Governança corporativa. III. Título

CDD 658.408

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Paula Carolina Pereira CRB-8/9755.

CONSELHO EDITORIAL SPLENDET

Reitor: Victor de Barros Deantoni

Vice-reitor: Ricardo Luís de Freitas

Editor-Chefe: Roberto Brito de Carvalho

Alessandra Gambero, Bruna Branchi, Carlos Pizzolato, Cris Olivieri, Gabriel Stocker, Jonathas Magalhães P. Silva, Leonardo Oliveira, Marcelo Knobel, Newton C. Frateschi, Pe. Adriano Broleze, Pe. Paulo Sérgio, Renato Kirchner, Sílvia Matos, Tatiana Slonczewski, Wilson Ribeiro

Todos os direitos reservados à

Editora Splendet Puc-Campinas

Rua Professor Doutor Eurýclides de Jesus Zerbini, 1516

Pq. Rural Fazenda Santa Cândida | Campinas – SP

CEP 13087-571



**EDITORA
ASSOCIADA
À ABEU**
abeu.org.br

Agradecimentos

Os organizadores expressam seu agradecimento aos estudantes do Curso de Administração da Pontifícia Universidade Católica de Campinas que participaram das atividades de curricularização da extensão que deram origem a este projeto, bem como aos estudantes do Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade que apoiaram o processo de revisão final do material.

A contribuição dos discentes, por meio de pesquisas, discussões, levantamentos, estudos e demais atividades desenvolvidas ao longo do processo extensionista, foi fundamental para subsidiar as reflexões e os conteúdos que orientaram a elaboração deste guia.

Registramos, assim, nosso reconhecimento à dedicação, ao envolvimento e ao compromisso dos estudantes que participaram dessa experiência acadêmica, contribuindo para aproximar o conhecimento produzido na Universidade das demandas concretas das pequenas e médias empresas no campo da sustentabilidade, da responsabilidade socioambiental e da governança corporativa.

Estudantes participantes do projeto: Alexandre Mangiaterra; Ana Luiza Andrade; Andreia Grando; Antônia Grotta; Beatriz Moscom; Bruna Garcia M. Pires; Cesar Mazza; Dayana Fontolan; Diego Streck; Eloísa Campos Moraes; Enzo Malagutti; Enzo Ribeiro; Fábio Volpi; Felipe Micai; Gian Lucca; Giovana Cilindri Miguel; Giovanna Coletti;

Giovanna Garcia; Guilherme Pacheco Felipe; Guilherme Zanoti Canas; Ingrid Miguelette; Isabela Orovio Alduino; Isabelle Hortolan Alves; João Pedro Toledo Tricoli de Lucas; João Victor Gimenes; João Vítor Honorato; Kauê Guiotti; Laura Serra Orsi; Livia Soares Pereira; Lucas Laragnoit; Luiza Morengi; Manuela Farinazzi; Marcus Rubel Kelen; Maria Júlia Sayuri; Mateus Oliveira Chagas; Matheus Souto; Melissa Silva Fernandes; Murilo Velasco Nóvoa; Pedro Bazelotto; Pedro Braga Vinholly; Pedro Carvalho; Pedro Pocai; Pedro Vital; Rafaella Mingarelli; Renan Almeida; Rozelelpane Eliazama Bernardo Silva de Oliveira; Sabrina Moreira Cunha; Teodoro Ricotta; Tiago Pontello Queiroz Guimarães; Vagner G. M. A. Filho; Vinicius Leal; Vinícius Rodrigues.

Apresentação

Este guia resulta das atividades de curricularização da extensão desenvolvidas no Curso de Administração da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, em parceria com o Grupo de Excelência em Ética e Sustentabilidade do Conselho Regional de Administração do Estado de São Paulo. As atividades envolveram a participação de estudantes em discussões, pesquisas, levantamentos e ações relacionadas ao tema ESG, cujas contribuições subsidiaram a elaboração da presente obra, organizada e consolidada em sua versão final pelos organizadores.

Com frequência, o debate sobre ESG é percebido como distante da realidade das pequenas e médias empresas por estar excessivamente associado às grandes corporações e ao mercado de capitais. No entanto, as práticas que compõem essa agenda, como a eficiência no uso de recursos, o cuidado com as pessoas e a transparência na gestão correspondem, em sua essência, aos fundamentos de um negócio resiliente, competitivo e sustentável no longo prazo.

Nesse sentido, este documento busca desmistificar o ESG, demonstrando que ele não deve ser encarado necessariamente como um custo adicional, mas como um investimento estratégico capaz de gerar vantagem competitiva, ganhos de eficiência operacional e maior alinhamento com as novas demandas de consumidores, investidores e da sociedade. Ao percorrer desde a compreensão

dos conceitos fundamentais até a mensuração de resultados, o guia se propõe a funcionar como um roteiro prático para que PMEs iniciem ou estruturem sua jornada rumo a práticas sustentáveis, transformando desafios em oportunidades e estratégias em ação.

Ao final do guia, o leitor encontrará uma bibliografia de apoio e sugestões de leituras complementares, com o objetivo de aprofundar o entendimento dos temas abordados e apoiar a efetiva implementação das orientações apresentadas neste guia.

Prof. Dr. Diego de Melo Conti

Prefácio

Caro leitor,

O mundo dos negócios está mudando rapidamente. Sustentabilidade, responsabilidade social e governança são partes essenciais da estratégia de qualquer empresa que deseja prosperar. Para as pequenas e médias empresas, esse desafio pode parecer grande, mas, na realidade, é uma oportunidade única de se destacar e construir um legado positivo.

A Sustentabilidade deve ser entendida, de forma holística, como um processo para evitarmos a extinção do planeta, o que é nossa responsabilidade como seres humanos, pois nossas empresas precisam de recursos naturais, clientes e fornecedores para subsistirem, o que acentua a necessidade de nosso envolvimento com o processo de sustentabilidade adotando ações ambientais, sociais e de governança (Environmental, Social and Governance, ESG), conforme demonstrado neste guia.

Este guia foi elaborado por alunos da Faculdade de Administração da PUC-Campinas com um propósito claro: mostrar que o ESG é necessário, acessível, prático e possível para todos. Ao unir conhecimento acadêmico e olhar atento às necessidades reais do mercado, os autores oferecem aqui um caminho inspirador para que cada pequena e média Empresa (PME) possa alinhar propósito e resultado.

Mais do que um manual, este guia é um convite à ação. Trazendo ideias, exemplos e indicação de ferramentas que demonstram que implementar práticas ESG não exige, necessariamente, grandes estruturas, mas sim vontade de transformar. É sobre dar passos consistentes rumo a um futuro em que empresas crescem sem perder de vista seu impacto na sociedade e no meio ambiente.

Desejamos que este guia seja uma fonte de motivação e confiança, inspirando empresários e gestores a perceberem que, ao adotar o ESG, estão não apenas fortalecendo seus negócios, mas também contribuindo para um mundo mais justo e sustentável.

Adm. Germano Julio Badi

***Coordenador do Grupo de Excelência
em Ética e Sustentabilidade/CRASP***

Sumário

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS DO ESG E OS TRÊS PILARES	11
1.1 Origem e Definição do ESG	11
1.2 Os Três Pilares (Ambiental, Social e Governança)	12
CAPÍTULO 2: O CASO DE NEGÓCIO: VANTAGEM COMPETITIVA E ESTRATÉGIA DE LUCRO PARA PMEs	19
2.1 O ESG como Estratégia de Gestão	19
2.2 O Descompasso da PME: Praticando ESG sem Saber	20
2.3 Benefícios Tangíveis e Intangíveis	21
2.4 ESG como Estratégia de Lucro e Vantagem Competitiva	22
2.5 Acesso a Crédito e Conformidade Regulatória	24
2.6 Inserção em Cadeias Produtivas Globais	24
2.7 Exemplos de Vantagem Competitiva	25
CAPÍTULO 3: GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO PRÁTICA DO ESG	29
3.1 O Ponto de Partida: Liderança e Diagnóstico Inicial	29
3.2 Identificação de Oportunidades e Priorização (Matriz de Materialidade)	30
3.3 Definição de Metas Estratégicas	32
3.4 Planejamento, Execução e Integração	32
3.5 Consolidação e Melhoria Contínua	33
3.6 Mensuração e Indicadores de ESG	34
3.7 Implementando o Monitoramento na Prática em PMEs	34
CAPÍTULO 4: FATOR HUMANO E COMPORTAMENTO	37
CAPÍTULO 5: DESAFIOS, OPORTUNIDADES E TENDÊNCIAS	43
5.1 Tendências por Pilar do ESG	43
5.2 Principais Desafios para PMEs	44
5.3 Principais Oportunidades	45
5.4 Exemplos Práticos e Boas Práticas Adicionais	46
CAPÍTULO 6: CONCLUSÃO E DESAFIO À AÇÃO	51
LEITURA COMPLEMENTAR E MULTIDISCIPLINAR	52





CAPÍTULO 1

FUNDAMENTOS DO ESG E OS TRÊS PILARES

1.1 Origem e Definição do *Environmental, Social, Governance* (ESG)

O termo surgiu em 2004 em uma publicação pioneira do Banco Mundial, em parceria com o Pacto Global da ONU (Organização das Nações Unidas) e instituições financeiras de 9 países, chamada *Who Cares Wins*. A ideia nasceu a partir de uma provocação do então secretário-geral da ONU, Kofi Annan, a 50 CEOs de grandes instituições financeiras, sobre como integrar fatores sociais, ambientais e de governança na análise de investimentos no mercado de capitais.

A sigla ESG, em inglês, significa *Environmental, Social, Governance*, em português: Ambiental, Social e Governança. Trata-se de um conjunto de critérios que empresas usam para avaliar e mostrar como suas operações impactam o meio ambiente, as pessoas e a sua forma de gestão. É como um guia que dá suporte às empresas para que atuem de maneira responsável, equilibrando lucro com o cuidado com o meio ambiente, com a governança e com a sociedade.

Imagine que uma empresa é como uma pessoa: ela precisa cuidar do lugar onde vive (o meio ambiente), tratar bem os vizinhos (a sociedade) e ter regras claras para tomar decisões (a governança). O ESG é como um mapa que orienta empresas, de pequenos negócios a grandes corporações, a crescerem de forma sustentável, ou seja, pensando no presente sem prejudicar o futuro.

Neste contexto, é importante frisar que o ESG não é uma temática temporária. Ele está cada vez mais presente, uma vez que consumidores, investidores e governos buscam empresas que apresentem práticas sustentáveis no seu cotidiano de alguma maneira. Adotar tais práticas tende a melhorar a reputação, atrair investimentos e, em certos casos, reduzir custos no longo prazo.

1.2 Os Três Pilares (Ambiental, Social e Governança)

Sendo o conceito de sustentabilidade teoricamente amplo e de maior complexidade de implementação, em especial nas empresas de pequeno porte, surge, assim, a necessidade de elucidar seus principais conceitos, sendo divididos em 3 pilares principais, como segue:

Ambiental (*Environmental*)

O pilar ambiental foca em como a empresa cuida do planeta e diz respeito à utilização não predatória de recursos naturais e à redução dos efeitos ecológicos resultantes das atividades empresariais. Isso inclui o uso de recursos naturais (água e energia), a redução de poluição, a administração e reciclagem de resíduos, o descarte correto de resíduos, a emissão de gases de efeito estufa, a proteção da biodiversidade, o combate às mudanças climáticas e a observância das leis ambientais.

Na gestão empresarial, isso significa adotar práticas que mitiguem o impacto negativo na natureza. Por exemplo, trocar lâmpadas comuns por LED para maior economia de energia ou reciclar materiais que seriam descartados. Essas ações não só

Exemplo de sustentabilidade na prática

Uma cafeteria em São Paulo decidiu usar copos reutilizáveis e oferecer desconto a quem levar sua própria caneca. A empresa oferece benefícios para quem adquire o copo reutilizável. Além disso, alguns copos são feitos de papel biodegradável e todos os copos plásticos são biodegradáveis. O resultado é menos lixo e clientes mais fiéis.

Fonte: ECOALIZA. Cafeteria lança iniciativa de reciclagem de copos descartáveis. Ecoaliza, 27 mar. 2024. Disponível em: <https://ecoaliza.com.br/economia-circular/cafeteria-lanca-iniciativa-de-reciclagem-de-copos-descartaveis/>. Acesso em: 9 jun. 2026.

ajudam o planeta, como também podem cortar custos, após a consolidação do processo, além de atrair clientes que valorizam práticas sustentáveis.

Para as pequenas e médias empresas, a implementação do pilar ambiental do ESG apresenta desafios estruturais próprios, como capacidade técnica limitada, restrições orçamentárias e menor acesso a consultorias especializadas. A adoção de um sistema formal de gestão ambiental, como o previsto pela ISO 14001, deve ser planejado como um horizonte de desenvolvimento gradual (International Organization for Standardization, 2015). A norma oferece uma estrutura para mapeamento de impactos e definição de procedimentos, porém sua implementação plena envolve custos e exigências operacionais que precisam ser dimensionados conforme o porte da empresa. Um ponto de partida mais acessível passa pela organização de rotinas básicas de controle de consumo de recursos, gestão de resíduos e conformidade com a legislação ambiental vigente, condições necessárias antes de qualquer avanço em certificação ou reporte complexo de ESG.

Social (*Social*)

O pilar social foca nos indivíduos (funcionários, clientes, fornecedores, a comunidade ao redor da empresa e a sociedade) e diz respeito à maneira como a empresa interage com as pessoas, sejam elas internas ou externas ao seu contexto organizacional. Aqui, o foco é garantir um ambiente de trabalho justo, seguro e inclusivo, além de contribuir com a sociedade.

Nesse contexto, o pilar social engloba ações direcionadas à diversidade e inclusão, à equidade salarial, à saúde e segurança no trabalho, ao respeito aos direitos humanos e ao envolvimento com a comunidade local. Isso pode incluir desde oferecer remuneração adequada até apoiar projetos sociais locais. No âmbito da gestão, o pilar social conecta-se à valorização da equipe e à reputação da empresa. Um negócio que valoriza seus colaboradores tende a ter um melhor ambiente de trabalho, podendo impactar diretamente na produtividade e nos resultados da empresa.

Exemplo de práticas sociais para pequenas empresas

Uma fábrica de roupas no Rio de Janeiro criou um programa para capacitar costureiras da comunidade, gerando empregos e fortalecendo o bairro. O setor de confecção é o segundo maior empregador da indústria, ficando atrás apenas do setor de alimentação. A empreendedora afirma que no quadro de colaboradores “100% das funcionárias são de favelas, sem exceção”.

Fonte: VOZ DAS COMUNIDADES. Empresária do CPX emprega mais de 300 mulheres em fábrica de costura. Voz das Comunidades, 19 nov. 2024. Disponível em: <https://vozascomunidades.com.br/empreendedor-da-comunidade/empresaria-do-cpx-emprega-mais-de-300-mulheres-em-fabrica-de-costura/>. Acesso em: 9 jun. 2026.

Para as pequenas e médias empresas, o pilar social do ESG está ligado à forma como as pessoas são tratadas no dia a dia do negócio. No pilar social, boas práticas partem das relações internas de trabalho, envolvendo condições dignas, canais de diálogo e cumprimento das normas de saúde e segurança, que se estendem ao relacionamento com a comunidade onde a empresa opera. Nesse contexto, o Pacto Global da ONU funciona menos como um guia metodológico e mais como um instrumento de comprometimento público. Ao aderir, a empresa assume princípios relacionados aos direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate a corrupção, e passa a reportar anualmente seus avanços. Para PMEs, essa adesão pode ser um sinalizador relevante de intencionalidade, desde que acompanhada de ações que dêem substância ao compromisso assumido.

Governança (Governance)

O pilar da governança fala sobre a forma de gestão da empresa. Trata das políticas, normas internas e dos processos de gestão que garantem a transparência, a integridade e a responsabilidade empresarial. Trata-se de como as decisões são tomadas, se há transparência, ética e respeito às leis. Isso inclui combater a corrupção, ter um código de conduta claro e garantir que os líderes prestem contas de suas ações. Esse pilar abrange elementos como a composição e a diversidade do Conselho de Administração ou Familiar, a ética nos negócios, a transparência na divulgação de informações financeiras e não financeiras, além da disponibilidade de canais de denúncia.

Na prática, a governança orienta como a empresa decide, controla e presta contas. Ela envolve regras claras, papéis bem definidos, registro de decisões e mecanismos que assegurem ética, conformidade legal e transparência. Para as PMEs, e especialmente para as empresas familiares, a governança parte de um desafio mais fundamental, que é separar as esferas pessoal e empresarial

na tomada de decisões. Nesse contexto, medidas iniciais envolvem a definição de alçadas decisórias, o registro formal de deliberações relevantes e a adoção de controles financeiros mínimos. Um código de conduta pode ser um passo subsequente, desde que reflita a realidade da operação e não se limite a um documento formal sem aplicação prática. Canais de comunicação interna para relato de irregularidades só fazem sentido quando há estrutura mínima para receber e tratar essas manifestações, o que nem sempre é o caso em empresas de menor porte. A governança nas PMEs avança por camadas, e forçar etapas sem a base necessária tende a gerar conformidade aparente, não gestão efetiva.

Exemplo de governança

Uma startup inovou ao criar um canal anônimo para denúncias de assédio, aumentando a confiança dos funcionários. A empresa também tem uma consultoria que desenvolve protocolos, faz pesquisas e realiza acompanhamento, com o objetivo de tornar as cidades mais seguras para todos.

Outro exemplo de governança é a Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, um marco da governança brasileira que trata da responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Fonte: SAFESPACE. Canal de denúncias. SafeSpace Tecnologias. Disponível em: <https://safe.space/solucoes/canal-de-denuncias>. Acesso em: 1 jul. 2026.

Nota: Para saber mais sobre a Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, acesse: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=1&data=02/08/2013&totalArquivos=128>.

Para pequenas e médias empresas, investir em governança não é burocracia, mas um fator estratégico de confiança e longevidade. Referenciais como a Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) ajudam a estabelecer práticas mínimas de integridade, responsabilidade e controle, alinhando a empresa às expectativas de clientes, parceiros, investidores e órgãos reguladores. Uma governança bem estruturada fortalece a reputação, reduz riscos e cria bases sólidas para o crescimento sustentável do negócio.

REFERÊNCIAS

International Organization for Standardization. *ISO 14001: Environmental management systems*. Genebra: ISO, 2015. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/60857.html>. Acesso em: 9 jun. 2026.

LEITURA COMPLEMENTAR

Associação Brasileira de Normas Técnicas. *NBR 6023: Informação e documentação – Referências – Elaboração*. Rio de Janeiro: ABNT, 2018. Disponível em: <https://www.abnt.org.br/>. Acesso em: 9 jun. 2026.

Brasil. Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, n. 147, p. 3, 3 ago. 2010. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=03/08/2010&jornal=1&pagina=3&totalArquivos=84>. Acesso em: 9 jun. 2026.

Grupo Hídrica. *Efluentes industriais: o que são, tipos e como tratar*. Belo Horizonte: Grupo Hídrica, [s. d.]. Disponível em: <https://grupohidrica.com.br/>. Acesso em: 9 jun. 2026.

Pacto Global. *Princípios do Pacto Global*. Nova Iorque: Organização das Nações Unidas, 2000. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/sobre-nos/>. Acesso em: 9 jun. 2026.

Tera Ambiental. *Conheça as boas práticas no tratamento de efluentes para indústrias*. Jundiaí: Tera Ambiental, 2025. Disponível em: <https://www.teraambiental.com.br/blog-da-tera-ambiental/como-funciona-o-tratamento-de-efluentes-industriais>. Acesso em: 9 jun. 2026.

United Nations Global Compact. *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World*. Nova York: United Nations, 2004. Disponível em: https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/financial_markets/who_cares_who_wins.pdf. Acesso em: 9 jun. 2026.





CAPÍTULO 2

O CASO DE NEGÓCIO: VANTAGEM COMPETITIVA E ESTRATÉGIA DE LUCRO PARA PMEs

2.1 O ESG como Estratégia de Gestão

O ESG não é um conjunto de iniciativas isoladas, mas um redirecionamento de como a empresa opera, toma decisões e se relaciona com seus stakeholders. Para pequenos e médios empreendedores, a prática contribui para redução de custos operacionais, retenção de colaboradores e fidelização de clientes. Para grandes corporações, funciona como critério de seleção de investidores, especialmente fundos que condicionam alocação de capital a métricas de responsabilidade social e ambiental. Em ambos os casos, o ESG não é apenas uma demanda regulatória ou comunicacional, mas uma ferramenta que realinha incentivos internos com expectativas de mercado. Os principais benefícios do ESG são:

- **Reduzir riscos:** evitar multas ambientais, sanções judiciais, eventual paralisação das operações ou crises de reputação;

- **Aumentar lucros:** clientes preferem marcas éticas e processos eficientes tendem a reduzir custos;
- **Planejar o futuro:** empresas com práticas sustentáveis têm mais chances de prosperar no longo prazo;
- **Aumentar a eficiência:** a implementação de práticas sustentáveis pode gerar economias e otimizar os processos.

A sustentabilidade não é responsabilidade de um único ator, mas um desafio que envolve convergência de esforços em diferentes níveis. Governos estabelecem marcos regulatórios e políticas de longo prazo, empresas reorientam seus modelos operacionais e processos produtivos, e indivíduos adotam comportamentos e escolhas de consumo alinhados a essas mudanças. Sem essa sincronização, avanços isolados tendem a ser superficiais e reversíveis.

2.2 O Descompasso da PME: Praticando ESG sem Saber

Um dado relevante para entender o cenário atual das PMEs no Brasil vem de um estudo da Serasa Experian (2023). Segundo a pesquisa, 89% das micro, pequenas e médias empresas afirmam adotar práticas relacionadas ao ESG em seu dia a dia. No entanto, apenas 33,3% dessas empresas conhecem, de fato, o significado da sigla ESG.

Esse descompasso evidencia que, embora muitas empresas já estejam engajadas com ações sustentáveis (ambientais, sociais ou de governança), ainda falta uma compreensão estruturada e estratégica sobre o tema.

Nessa mesma direção, um levantamento realizado pelo Sebrae (2023) indica que a maioria das micro e pequenas empresas brasileiras já adota práticas alinhadas ao ESG, ainda que muitas não estejam familiarizadas com o termo. De acordo com a pesquisa, 75% das MPEs desenvolvem alguma ação de caráter ambiental, como a redução do consumo de água e energia ou iniciativas de reciclagem. No campo social, 56,4% afirmam implementar práticas relacionadas

à diversidade, à inclusão e à segurança no trabalho. Além disso, 87,2% das empresas declaram adotar medidas de governança, incluindo organização financeira, cumprimento de obrigações legais e transparência na gestão.

Apesar disso, o estudo revela que 80,6% dos empresários nunca tinham ouvido falar da sigla ESG, indicando que, mesmo sem dominar o conceito, muitos já praticam ações sustentáveis no dia a dia.

Esses dados evidenciam que há espaço para aumentar a compreensão e qualificação das PMEs na aplicação de práticas de ESG, o que pode expandir ainda mais os benefícios competitivos dessa agenda.

2.3 Benefícios Tangíveis e Intangíveis

Para pequenas e médias empresas, a adoção de práticas ESG vai além de uma tendência e representa ganhos concretos em eficiência operacional e reputação, elevando a competitividade no mercado e abrindo portas para novas relações comerciais no médio e longo prazo, incluindo grandes empresas com critérios rigorosos de cadeia de fornecimento.

- **Fidelização de Clientes e Melhoria da Reputação**

Os consumidores estão cada vez mais atentos aos valores sociais e ambientais das empresas com as quais se relacionam. As práticas ESG demonstram alinhamento com essas preocupações, fortalecendo a lealdade dos clientes e diferenciando a marca no mercado. Empresas com práticas ESG bem estabelecidas são percebidas como mais confiáveis, fortalecendo vínculos com clientes, parceiros e investidores, uma vez que o consumidor moderno valoriza cada vez mais a postura socioambiental das empresas. Assim, quando a PME assume compromissos claros e mostra resultados, conquista credibilidade, o que amplia o alcance da marca.

- **Redução de Custos**

A adoção de práticas sustentáveis pode gerar economias significativas para as empresas, em especial no longo prazo, já que estratégias como eficiência energética, gestão de resíduos, reutilização e reciclagem de materiais contribuem diretamente para a redução dos custos operacionais. Além disso, essas práticas tendem a melhorar a rentabilidade, uma vez que ações relativamente simples (como a diminuição do desperdício de água e energia, a implementação da coleta seletiva e a otimização de processos) demandam baixo investimento inicial e geram retornos econômicos relevantes.

- **Atração e Retenção de Talentos**

Ambientes de trabalho éticos e sustentáveis atraem profissionais qualificados que buscam propósito e impacto positivo. O fortalecimento da reputação também atrai talentos, pois melhores condições de trabalho e valores alinhados ao ESG contribuem para o aumento da produtividade interna e reduzem a rotatividade de funcionários (*turnover*), o que ajuda na permanência de bons profissionais.

2.4 ESG como Estratégia de Lucro e Vantagem Competitiva

Práticas sustentáveis e responsáveis deixaram de ser exclusividade das grandes corporações. Hoje, representam uma estratégia potencial de geração de lucro e posicionamento competitivo, especialmente para pequenas e médias empresas. Esse movimento conecta-se com o modelo das Cinco Forças Competitivas¹ de Michael Porter (Porter, 1979), que ajuda a

¹ O modelo das Cinco Forças de Porter é um framework consolidado de análise competitiva. Conforme apresentado por Porter (1979), este modelo permite identificar e avaliar as forças que moldam a competição em qualquer indústria. Recursos práticos sobre sua aplicação à estratégia de negócios estão disponíveis em portais de conhecimento especializados e na bibliografia deste guia.

compreender como a implementação de práticas ESG atua como barreira competitiva e geradora de valor para as PMEs.

Conforme demonstrado por Porter (1979), as forças competitivas que moldam a estratégia empresarial incluem a concorrência interna, a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos clientes e a disponibilidade de produtos substitutos. A incorporação de práticas de ESG pelas PMEs funciona como um diferencial competitivo neste contexto, permitindo que pequenas empresas fortaleçam sua posição diante dessas cinco forças e criem barreiras competitivas sustentáveis.

Forças Competitivas

- **Barreiras para novos entrantes:** empresas que investem em práticas ESG constroem diferenciais difíceis de serem copiados por novos concorrentes. Certificações como ISO 14001 e selos de comércio justo (*Fair Trade*) funcionam como barreiras de entrada, exigindo tempo, investimentos e alinhamento com práticas responsáveis;
- **Poder de negociação com fornecedores:** ao diversificar a base de fornecedores e priorizar parceiros locais ou que também adotem práticas ESG, as PMEs reduzem a dependência de grandes fornecedores, fortalecendo a relação comercial com maior resiliência;
- **Poder sobre os clientes:** consumidores conscientes valorizam empresas responsáveis e estão dispostos a pagar a mais por produtos e serviços originados de empresas com práticas sustentáveis. Assim, PMEs nesse contexto têm a possibilidade de praticar preços mais competitivos, fortalecendo sua proposta de valor e fidelizando os clientes;
- **Ameaça de produtos substitutos:** produtos com atributos ESG podem oferecer diferenciais que dificultam a substituição por alternativas mais baratas, especialmente junto a públicos que valorizam responsabilidade ambiental e impacto social positivo.

Nesses segmentos, a proposta de valor tende a transcender o preço e torna o produto ou serviço mais difícil de comparar apenas por custo;

- **Rivalidade entre concorrentes:** empresas que adotam o ESG competem em nichos de mercado nos quais a rivalidade tende a ser menor. Isso permite que a disputa não se concentre apenas em preço, mas em valores, inovação e diferenciação.

2.5 Acesso a Crédito e Conformidade Regulatória

Os mercados financeiros mundial e brasileiro têm dado destaque às empresas socialmente responsáveis. No Brasil, o Banco Central incluiu o ESG em sua agenda institucional e criou linhas de crédito sustentável. Hoje, os critérios ESG entram na avaliação de crédito das PMEs, complementando indicadores financeiros tradicionais.

Investidores e bancos percebem que empresas comprometidas com ESG apresentam maior adimplência, pois gestores destas PMEs estão menos expostos a riscos ambientais e operacionais, além de estarem mais adequados às novas regulações nessas áreas. Em suma, PMEs que adotam critérios ESG tendem a ter maior perspectiva de adquirir crédito com melhores condições e menor custo.

Além disso, o alinhamento a princípios ESG ajuda as PMEs a antecipar e se adequar a novas leis e regulações (ambientais, trabalhistas etc.), reduzindo riscos jurídicos e tornando-as menos vulneráveis a penalidades.

2.6 Inserção em Cadeias Produtivas Globais

A adoção de ESG é relevante para a integração de PMEs nas cadeias de valor globais, já que grandes empresas e mercados internacionais exigem cada vez mais que seus fornecedores estejam alinhados a padrões socioambientais.

Nesse contexto, as PMEs que adotam práticas de ESG tendem a encontrar mais oportunidades de negócios, com parceiros

qualificados e com peso de mercado. Esse fator se torna estratégico, especialmente considerando que as MPEs representam 98,8% do total de empresas no Brasil. A inclusão do setor das PME nas práticas de ESG fortalece toda a cadeia produtiva, pois ao adotar essas práticas, as PME se posicionam como fornecedores qualificados em cadeias de valor, tanto nacionais quanto internacionais.

2.7 Exemplos de Vantagem Competitiva

- **Boas práticas – Café Apuí Agroflorestal:** Para produzir café sem desmatar a Amazônia, o Café Apuí adotou o sistema agroflorestal, recuperando áreas degradadas e gerando renda para agricultores familiares. A iniciativa ganhou destaque nacional e internacional, atraiu investimentos de impacto e expandiu sua atuação, inclusive com vendas para o exterior;

- **Boas práticas – YVY Brasil:** A YVY entrou no mercado de limpeza com produtos ultraconcentrados de ingredientes naturais, borrifadores reutilizáveis e cápsulas recicláveis, adotando a logística reversa. A iniciativa conquistou consumidores conscientes e ganhou reconhecimento de mercado.

- **Caso de Sucesso – Chocolates De Mendes:** A Chocolates De Mendes, PME da Amazônia, adota práticas ESG com cacau nativo de comunidades ribeirinhas, produção sustentável e embalagens biodegradáveis. A iniciativa reduziu custos, fidelizou clientes conscientes e elevou sua reputação nacional, atraindo talentos e promovendo impacto social positivo.

REFERÊNCIAS

Porter, M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, v. 57, n. 2, p. 137-145, 1979. Disponível em: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>. Acesso em: 9 jun. 2026.

Sebrae. *Pesquisa revela panorama dos impactos de práticas ESG nos pequenos negócios*. [Brasília]: Centro Sebrae de Sustentabilidade, 17 ago. 2023. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/cultura-empREENDEDORA/sebrae-mt-revela-panorama-dos-impactos-de-praticas-esg-nos-pequenos-negocios/>. Acesso em: 9 jun. 2026.

Serasa Experian. *89% das PMEs já adotam algum tipo de prática ESG no dia a dia*: revela pesquisa da Serasa Experian. São Paulo: Serasa Experian, 19 dez. 2023. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/pmes/89-das-pmes-ja-adotam-algum-tipo-de-pratica-esg-no-dia-a-dia-revela-pesquisa-da-serasa-experian/>. Acesso em: 9 jun. 2026.

LEITURA COMPLEMENTAR

Banco Central do Brasil. *Agenda BC# Sustentabilidade*. Brasília: BCB, 2022. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/sustentabilidade>. Acesso em: 17 jun. 2026.

Banco do Brasil. *Mundo sustentável: 12 compromissos do Banco do Brasil com a sustentabilidade*. Brasília: Banco do Brasil, [s. d.]. Disponível em: <https://blog.bb.com.br/mundo-sustentavel-bb/>. Acesso em: 17 jun. 2026.

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. *Micro, pequenas e médias empresas*. Rio de Janeiro: BNDES, [s. d.]. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/onde-atuamos/micro-pequenas-medias-empresas>. Acesso em: 17 jun. 2026.

Brasilagro. *Como o café agroflorestal salva o grão na Amazônia*. [S. l.]: BrasilAgro, 6 set. 2024. Disponível em: <https://www.brasilagro.com.br/conteudo/como-o-cafe-agroflorestal-salva-o-grao-na-amazonia.html>. Acesso em: 17 jun. 2026.

Café Apuí. *Café Apuí Agroflorestal*. Manaus: Amazônia Agroflorestal, [s. d.]. Disponível em: <https://www.cafeapui.com.br>. Acesso em: 17 jun. 2026.

Porter, M. E.; Kramer, M. R. Creating shared value. *Harvard Business Review*, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011. Disponível em: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>. Acesso em: 17 jun. 2026.

Price Water House Coopers. *Global consumer insights survey 2023*. Londres: PwC, 2023. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey-feb-2023.html>. Acesso em: 17 jun. 2026.

Projeto Draft. *A faxina entrou na sua rotina durante a pandemia?* A YVY oferece produtos de limpeza ecológicos por assinatura. [S. l.]: Projeto Draft, 15 jul. 2020. Disponível em: <https://www.projetodraft.com/a-yvy-oferece-produtos-de-limpeza-ecologicos-por-assinatura/>. Acesso em: 17 jun. 2026.

Rock Content. *As 5 forças de Porter: o que são, para que servem e como aplicar?* [s. l.]: Rock Content, 25 ago. 2025. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/5-forcas-de-porter/>. Acesso em: 17 jun. 2026.





CAPÍTULO 3

GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO PRÁTICA DO ESG

A implementação de práticas ESG em pequenas e médias empresas (PMEs) pode representar, em muitos casos, um desafio real de custos e complexidade. No entanto, é possível adotá-las de maneira estratégica e gradual, priorizando ações acessíveis que gerem valor proporcional ao investimento.

3.1 O Ponto de Partida: Liderança e Diagnóstico Inicial

O primeiro passo é o conhecimento e o comprometimento da liderança. É essencial que a alta gestão esteja envolvida (com entendimento e engajamento) e disposta a integrar os princípios ESG à estratégia corporativa. Quando os líderes estão engajados, toda a cultura organizacional tende a se alinhar aos valores sustentáveis.

A primeira etapa da implantação consiste em um diagnóstico inicial e um mapeamento da realidade empresarial, buscando compreender quais práticas ESG a organização já pratica, mesmo sem o conhecimento. Busca-se analisar qual a situação atual da empresa em relação aos três pilares.

Recomenda-se que a organização mapeie suas operações, políticas internas, cultura organizacional, práticas ambientais, iniciativas sociais e mecanismos de governança já em vigor. Paralelamente, é fundamental compreender as expectativas

das partes interessadas (*stakeholders*), clientes, fornecedores, colaboradores e comunidade local. Esse diagnóstico inicial é a base para decisões mais conscientes, direcionadas e alinhadas à realidade da organização.

3.2 Identificação de Oportunidades e Priorização (Matriz de Materialidade)

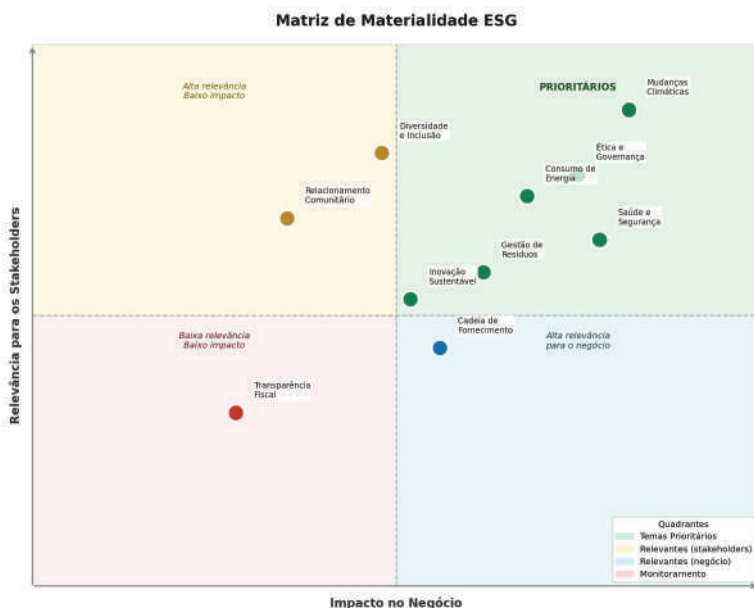
A identificação de oportunidades para o negócio consiste em compreender as motivações e os desafios que levam a empresa a adotar práticas ESG, considerando tanto fatores internos (processos operacionais, cultura) quanto externos (ambiente regulatório e demandas das partes interessadas).

Após a identificação, é essencial envolver diferentes áreas da empresa na análise e na priorização dos aspectos ESG. O objetivo é determinar quais questões são mais relevantes, considerando tanto a perspectiva dos stakeholders quanto o impacto efetivo desses temas sobre o negócio.

Para isso, um dos meios é a criação de uma matriz de materialidade para definir e estruturar essas prioridades:

- **Levantamento de temas ESG:** listar assuntos relevantes (mudanças climáticas, diversidade, ética, saúde e segurança);
- **Engajamento dos stakeholders:** consultar os públicos de interesse (pesquisas, entrevistas) para entender a importância de cada tema;
- **Avaliação interna:** gestores analisam o impacto desses temas na estratégia, nas finanças e na reputação;
- **Priorização (o gráfico):** os resultados são organizados em um gráfico de duas dimensões:
 - eixo vertical (Y): relevância para *stakeholders*;
 - eixo horizontal (X): impacto no negócio;
 - temas no quadrante superior direito (alta relevância e alto impacto) são considerados prioritários.
- **Validação:** a matriz é revisada e aprovada pela alta liderança.

Figura 1 – Exemplo Matriz de Materialidade ESG.



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Para buscar a definição dos pontos, as seguintes perguntas podem ser feitas:

- Onde nosso dinheiro está indo? (Temas ESG: Consumo de Energia, Gestão de Resíduos).
- O que nos tira o sono à noite? (Riscos) (Temas ESG: Saúde e Segurança do Trabalho, Qualidade do Produto, imposições legais).
- O que nossos funcionários mais pedem? (Temas ESG: Bem-estar e Treinamento).
- O que nosso principal cliente tem exigido? (Temas ESG: Rastreabilidade, Conformidade).

A matriz de materialidade é uma ferramenta consolidada nos principais *frameworks* de relatórios de sustentabilidade, sendo estruturada e difundida pelas diretrizes GRI (Global Reporting Initiative, 2013). Para um aprofundamento sobre os critérios de

seleção de temas ESG e as etapas da avaliação de materialidade, recomenda-se Garst, Maas e Suijs (2022). As referências completas estão disponíveis na bibliografia.

3.3 Definição de Metas Estratégicas

A definição de metas é um passo essencial da gestão estratégica, pois orienta ações, garante foco e permite mensurar avanços. Para estabelecê-las com consistência, o gestor deve, primeiramente, avaliar a situação atual da empresa e os fatores externos relevantes. É igualmente fundamental considerar a capacidade real de execução da organização. Metas desproporcionais à realidade operacional comprometem o planejamento e desmotivam as equipes.

Com os impactos devidamente mapeados, o passo seguinte consiste na definição de metas e indicadores claros. Para isso, destaca-se a metodologia SMART, acrônimo do inglês *Specific, Measurable, Achievable, Relevant* e *Time-bound*, traduzido como objetivos específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais, proposta por Doran (1981) como instrumento para estruturar metas gerenciais com rigor e clareza.

O embasamento teórico para a definição de metas encontra respaldo também nos estudos de Locke e Latham (2006), que demonstraram empiricamente a relação entre objetivos específicos e desafiadores e o aumento do desempenho organizacional. As referências completas estão disponíveis na bibliografia.

3.4 Planejamento, Execução e Integração

Após o diagnóstico, a priorização e a definição de metas, torna-se necessário detalhar as ações que irão viabilizar os objetivos de ESG. Essa etapa exige a elaboração de um plano estratégico que contemple linhas de ação específicas para cada pilar, estabelecendo prazos, responsáveis, orçamento, recursos necessários e retorno financeiro.

O primeiro passo é a formulação de um plano estratégico abrangente que incorpore, de forma equilibrada, os pilares ambiental,

social e de governança, alinhados à estratégia global da organização. Entre os elementos fundamentais desse processo, destacam-se:

- Definição de objetivos e metas claras, acompanhadas por indicadores-chave de desempenho (KPIs);
- Integração com políticas já existentes (*compliance*, ética, recursos humanos);
- Designação formal de responsabilidades (criação de comitês, líderes de projeto);
- Alinhamento normativo e regulatório (legislações e referenciais internacionais).

A execução das iniciativas ESG exige planejamento financeiro, alocação adequada de recursos e coordenação interdepartamental, com orçamentos dedicados, cronogramas estruturados e documentação formal das ações. É importante reconhecer, contudo, que nem todos esses elementos são imediatamente viáveis em PMEs, pois restrições de equipe, orçamento e estrutura organizacional são realidades frequentes nesse segmento. Por isso, recomenda-se uma implementação gradual e proporcional à capacidade da empresa, priorizando as ações de maior impacto e incorporando os demais elementos conforme sua maturidade e crescimento.

3.5 Consolidação e Melhoria Contínua

Nesta etapa, a empresa integra os princípios ESG de forma estratégica à gestão e às principais decisões corporativas, de modo que as práticas passem a compor o núcleo do modelo de negócios.

O foco está em ampliar iniciativas sustentáveis por meio da inovação, explorando soluções criativas que reduzam impactos ambientais, promovam a inclusão social e fortaleçam a transparência. Outro pilar relevante é a busca por certificações, selos e reconhecimentos externos.

O uso de ferramentas adequadas potencializa os resultados, como a busca por certificações reconhecidas, como a ISO 14001 (voltada ao gerenciamento ambiental) e a ISO 45001 (relacionada à

saúde e segurança ocupacional), que agregam valor e credibilidade às práticas adotadas.

A empresa adota uma abordagem de melhoria contínua, pautada em processos sistemáticos de revisão de metas e monitoramento de indicadores, mantendo resiliência e capacidade adaptativa.

3.6 Mensuração e Indicadores de ESG

Os indicadores de ESG são as métricas que possibilitam a avaliação e o monitoramento do desempenho de uma organização nos âmbitos ambiental, social e de governança.

- **Indicadores Ambientais:** avaliam o uso de energia e de água, a emissão de gases de efeito estufa e a administração e reciclagem de resíduos;
- **Indicadores Sociais:** englobam ações direcionadas à diversidade e inclusão, equidade salarial, saúde e segurança no trabalho e envolvimento com a comunidade local;
- **Indicadores de Governança:** tratam de elementos como a composição do conselho, a ética nos negócios, a transparência na divulgação de informações e a disponibilidade de canais de denúncia.

Esses pilares integram indicadores quantitativos, que possibilitam medições objetivas (como a emissão de CO₂ ou a porcentagem de mulheres em posições de liderança), e qualitativos, que analisam percepções e políticas internas (como a cultura da empresa). A combinação de ambos é indispensável para uma avaliação completa.

3.7 Implementando o Monitoramento na Prática em PMEs

O principal desafio para as PMEs reside na limitação de recursos em múltiplas dimensões, sendo financeira a principal, mas também humana, técnica e de tempo. Por isso, a abordagem deve ser gradual, focada em relevância e eficiência.

- **Diagnóstico e Definição de KPIs Simplificados**

Em vez de tentar abraçar todos os indicadores possíveis, a PME deve focar naqueles que são mais relevantes para seu negócio e setor. Com base no diagnóstico de materialidade, a empresa deve escolher um número limitado de 3 a 5 KPIs iniciais fáceis de medir.

- **Ambiental (E):** consumo mensal de energia (em kWh, extraído da conta de luz), volume de resíduos enviados para aterro (em kg), consumo de água (em mL);
- **Social (S):** taxa de rotatividade de funcionários (em %), horas de treinamento por colaborador, registro de acidentes de trabalho;
- **Governança (G):** existência de um código de conduta simples e comunicado a todos, canal para ouvir reclamações de todos os *stakeholders* (fornecedores, clientes, funcionários etc.).

• **Utilizar Ferramentas de Baixo Custo para Monitoramento Contínuo**

O monitoramento não precisa de *softwares* caros. A consistência é mais importante que a sofisticação da ferramenta. O uso de planilhas compartilhadas (*Google Sheets*, *Excel Online*) é um exemplo clássico de digitalização inicial para registrar mensalmente os KPIs definidos. Fotografias e registros simples também são ferramentas de monitoramento (por exemplo, para acompanhar a correta separação de resíduos no canteiro de obras).

REFERÊNCIAS

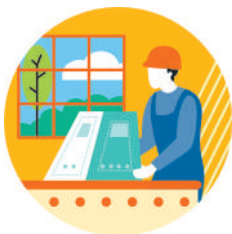
Doran, G. T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, v. 70, n. 11, p. 35-36, 1981.

Garst, J.; Maas, K.; Suijs, J. Materiality assessment is an art, not a science: selecting ESG topics for sustainability reports. *California Management Review*, v. 65, n. 1, p. 64-90, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/00081256221120692>.

Global Reporting Initiative. *G4 Sustainability Reporting Guidelines*. Amsterdã: GRI, 2013. Disponível em: <https://ifcsia.org/wp-content/uploads/pdf/publications/Global-Reporting-Initiative-G4-Sustainability-Reporting-Guidelines.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2026.

Locke, E. A.; Latham, G. P. New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, v. 15, n. 5, p. 265-268, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>.





CAPÍTULO 4

FATOR HUMANO E COMPORTAMENTO

A sustentabilidade deixou de ser apenas um diferencial competitivo para se consolidar como um valor estratégico. Nesse contexto, os colaboradores assumem papel central, tornando-se agentes-chave de transformação capazes de disseminar práticas responsáveis e inovadoras.

Os programas de treinamento e capacitação para a sustentabilidade emergem como ferramentas essenciais para a mudança de cultura organizacional. Por meio deles, é possível sensibilizar, desenvolver competências socioambientais e estimular comportamentos alinhados à ética. O treinamento promove o aculturação organizacional, incorporando a sustentabilidade como parte integrante da identidade corporativa.

Programa de Treinamento

Existem dois métodos de treinamento: o formal, com um formato mais estruturado e planejado (cursos presenciais, EAD, workshops) e o informal, não estruturado e facilmente adaptável (mentorias, troca de experiências, grupos de discussão). O método informal é conhecido como o programa em que os funcionários ajudam uns aos outros.

Exemplo de inovação sustentável – Binatural

A Binatural, empresa brasileira de biodiesel, reduziu em 77% o uso de copos descartáveis em suas unidades distribuindo garrafas reutilizáveis para colaboradores, adotando canecas nos refeitórios e conduzindo campanhas internas de conscientização ambiental.

Fonte: BINATURAL. Dia do Meio Ambiente: Binatural reduz em 77% o uso de plásticos descartáveis em três anos. Binatural, 5 out. 2025. Disponível em: <https://binatural.com.br/dia-do-meio-ambiente-binatural-reduz-em-77-o-uso-de-plasticos-descartaveis-III-em-tres-anos>. Acesso em: 9 jun. 2026.

A combinação de ambos aumenta a efetividade do aprendizado, permitindo maior internalização da cultura sustentável. A integração de programas formais e práticas informais é chave para a cultura ESG em PMEs.

- **Treinamento Formal:** em empresas de médio porte, programas estruturados de ESG são comuns. Um exemplo é a Sinergy Consultoria & Treinamentos, que oferece cursos online ao vivo para organizações, abordando práticas ESG estratégicas como redução de resíduos, compliance, indicadores ESG e governança corporativa;

- **Treinamento Informal:** um exemplo de abordagem informal é o da Cervejaria Praya, pequena empresa brasileira que promove a sustentabilidade por meio de manuais de conduta, políticas inclusivas e metas estruturadas de diversidade e representatividade, integrando esses valores ao cotidiano organizacional (Filippe, 2021).

Para aprofundamento no tema, o Sebrae disponibiliza curso gratuito voltado especificamente para PMEs, com conteúdo sobre a integração de práticas ESG à gestão empresarial de forma prática e acessível. A referência completa está disponível na bibliografia.

Sensibilização

A responsabilidade social vai além de ações isoladas de filantropia, sendo uma mudança cultural que exige ética, planejamento e compromisso com a sociedade. O processo de sensibilização pode ocorrer a partir de palestras, workshops e análise de casos que demonstram, na prática, como a responsabilidade social corporativa pode ser aplicada.

Capacitação

O objetivo do treinamento é contribuir para a realização das metas gerais da empresa. A implantação de programas de treinamento voltados à sustentabilidade é essencial para integrar valores socioambientais à cultura organizacional. Essa abordagem envolve quatro fases: (1) levantamento de necessidades, (2) projeto do programa, (3) implementação e (4) avaliação.

A capacitação deve contemplar práticas de gestão sustentável (uso eficiente de recursos, gestão de resíduos, economia circular) e o desenvolvimento de competências socioambientais (consciência ambiental, habilidades colaborativas, ética).

Exemplo de sensibilização – Ypê (Química Amparo)

A Ypê realiza ações socioambientais por meio do Projeto Florestas Ypê, em parceria com a SOS Mata Atlântica, tendo plantado mais de 1,1 milhão de mudas de espécies nativas para restaurar nascentes e matas ciliares. A iniciativa inclui ainda campanhas educativas em comunidades locais, promovendo consciência ambiental e preservação dos recursos naturais.

Fonte: <https://www.ype.ind.br/ype/ambiental>. Acesso em: 9 jun. 2026.

Engajamento Contínuo

O treinamento dos colaboradores da organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta, já que o engajamento contínuo é essencial para o sucesso da implementação das práticas ESG. Em negócios menores, a proximidade entre líderes e equipes favorece o diálogo aberto e a troca constante de ideias.

Algumas alternativas para o engajamento contínuo nas PMEs são alcançadas através de uma cultura que valoriza o aprendizado, o envolvimento de stakeholders (funcionários, clientes, fornecedores etc.), o apoio da liderança e o uso de tecnologias que facilitam o acesso à aprendizagem (como *microlearning*).

REFERÊNCIAS

Filippe, M. *Cerveja Praya quer mudar o mundo com sustentabilidade e preço acessível*. Exame, São Paulo, 26 mar. 2021. Disponível em: <https://exame.com/esg/cerveja-praya-quer-mudar-o-mundo-com-sustentabilidade-e-preco-acessivel/>. Acesso em: 17 jun. 2026.

LEITURA COMPLEMENTAR

Bohlander, G.; Snell, S. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

Brasil. *Comissão de Valores Mobiliários. Resolução CVM nº 59, de 22 de dezembro de 2021*. Rio de Janeiro: CVM, 2021. Disponível em: <https://conteudo.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/resolucoes/anexos/001/resol059consolid.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2026.

Chiavenato, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

Global Reporting Initiative. *GRI Universal Standards*. Amsterdã: GRI, c2026. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/standards/>. Acesso em: 17 jun. 2026.

La Porta, R. et al. Legal determinants of external finance. *The Journal of Finance*, v. 52, n. 3, p. 1131-1150, 1997. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb02727.x>.

Pluxee. *Como ações ESG podem motivar equipes*. [S. l.]: Pluxee, c2026. Disponível em: <https://www.pluxee.com.br/blog/esg/como-aco-esg-podem-motivar-equipes/>. Acesso em: 17 jun. 2026.

Robbins, S. P.; Judge, T. A.; Sobral, F. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

Sebrae. *Diversidade e inclusão nas empresas: porque isso é importante!* [Brasília]: Sebrae, 7 jun. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/diversidade-e-inclusao-nas-empresas-porque-isso-e-importante,8c8a4bf7a2b56810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 17 jun. 2026.

Sustainability Accounting Standards Board. *Materiality Map*. Nova Iorque: SASB, 2022. Disponível em: <https://www.sasb.org/standards-overview/materiality-map/>. Acesso em: 17 jun. 2026.

Task Force on Climate-Related Financial Disclosures. *Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures*. [S. l.]: FSB-TCFD, 2017. Disponível em: <https://www.fsb-tcfd.org/publications/final-recommendations-report/>. Acesso em: 17 jun. 2026.

Sinergya Consultoria e Treinamentos. *Capacitação em Meio Ambiente e ESG*. Socorro: Sinergya, [s. d.]. Disponível em: <https://www.sinergyatreinamentos.com/>. Acesso em: 17 jun. 2026.

Ypê. *Ambiental*. Amparo: Ypê, [s. d.]. Disponível em: <https://www.ype.ind.br/ype/ambiental>. Acesso em: 17 jun. 2026.





CAPÍTULO 5

DESAFIOS, OPORTUNIDADES E TENDÊNCIAS

Nos últimos anos, o ESG deixou de ser apenas uma tendência e passou a se consolidar como um padrão de gestão empresarial. Ainda assim, sua aplicação prática segue em constante evolução, dando origem a novas abordagens, ferramentas e prioridades em cada um de seus pilares. Empresas de todos os portes são cada vez mais cobradas a adotar práticas responsáveis nos aspectos ambiental, social e de governança, acompanhando tendências que refletem mudanças regulatórias, expectativas do mercado e demandas da sociedade.

5.1 Tendências por Pilar do ESG

- **Ambiental (E – Environmental)**

As principais tendências envolvem a adoção de energias renováveis, como a solar, e o uso mais eficiente dos recursos naturais. Nesse contexto, grandes empresas e consumidores estão exigindo que fornecedores e marcas adotem práticas sustentáveis. Além disso, indicadores como pegada de carbono e certificações ambientais têm ganhado espaço. Outra tendência importante é a demanda por rastreabilidade e transparência nas ações ambientais (gestão de resíduos, economia de energia).

- **Social (S – Social)**

O pilar social vem ganhando relevância. As principais tendências incluem a valorização da diversidade, da inclusão e do bem-estar dos colaboradores. Assim, as empresas são cobradas a adotar práticas éticas, a oferecer condições de trabalho justas e a respeitar integralmente os direitos humanos. Outra tendência é o fortalecimento de ações de responsabilidade social corporativa, com destaque para iniciativas de educação, capacitação profissional e engajamento comunitário.

- **Governança (G – Governance)**

As tendências em governança para PMEs envolvem a crescente necessidade de transparência, responsabilidade e ética na gestão. Há uma valorização de práticas como definição clara de papéis, registros de decisões, códigos de conduta e a adoção de ferramentas digitais para organização e controle. Outra tendência é a integração entre governança e os outros pilares, como a criação de estruturas internas (comitês de gestão), para acompanhar metas de sustentabilidade.

5.2 Principais Desafios para PMEs

Para pequenas e médias empresas, implementar práticas ESG ainda representa um grande desafio, principalmente por conta das limitações estruturais, financeiras e culturais. Neste cenário, os principais desafios identificados são:

- **Falta de recursos financeiros:** a dificuldade de acesso a investimentos para implantação de práticas ESG é agravada pela burocracia e pelas exigências de garantias junto às instituições financeiras. Segundo pesquisa do Sebrae (2023), a falta de recursos financeiros figura entre os principais obstáculos dos pequenos negócios na agenda de sustentabilidade, ao lado da escassez de informação, barreiras que limitam não apenas a adoção de práticas, mas também a captação de linhas de crédito sustentável;

- **Conhecimento técnico limitado:** a escassez de profissionais capacitados e a baixa oferta de formação acessível comprometem a estruturação de práticas ESG nas PMEs. Segundo a Serasa Experian (2023), embora 89% das PMEs já adotem alguma prática ESG no cotidiano, grande parte dessas iniciativas ocorre de forma não estruturada, sem metas mensuráveis nem indicadores de desempenho formalizados, reflexo direto da baixa profissionalização da gestão nesses negócios;

- **Apoio institucional insuficiente:** a escassez de políticas públicas e incentivos específicos para PMEs limita a incorporação sistêmica de critérios ESG nesse segmento. Referenciais como o Pacto Global da ONU e os Padrões GRI foram concebidos predominantemente no contexto de grandes corporações, gerando uma lacuna de acessibilidade para organizações de menor porte e capacidade técnica (Global Reporting Initiative, c2026; Pacto Global, 2000);

- **Desafios na mensuração:** a ausência de um padrão global único de avaliação é o principal desafio, tornando difícil a comparação entre empresas. A coexistência de múltiplos referenciais, como os Padrões GRI (Global Reporting Initiative, c2026), o Mapa de Materialidade da SASB (Sustainability Accounting Standards Board, c2026) e as recomendações da TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, c2026), reflete a complexidade do campo, mas pode dificultar a escolha e aplicação por parte de gestores de PMEs. A falta de dados confiáveis e verificáveis, somada à ausência de auditorias externas, eleva o risco de greenwashing, prática em que organizações comunicam iniciativas que não condizem com sua realidade operacional.

5.3 Principais Oportunidades

Ainda assim, os desafios não devem ser vistos como barreiras intransponíveis. Existem oportunidades claras para superar esses obstáculos:

- **Parcerias estratégicas:** o apoio de instituições como o Sebrae é central para a capacitação de pequenos negócios na agenda ESG. O Sebrae disponibiliza o portal Crescimento Sustentável, com diagnóstico gratuito de maturidade baseado em metodologia ABNT, acesso ao Selo ESG Sebrae e orientação personalizada para micro e pequenas empresas;

- **Financiamentos verdes:** o acesso a linhas de crédito específicas amplia as possibilidades de investimento sustentável para PMEs. O Fundo Clima, programa do BNDES, financia projetos de eficiência energética, economia circular e transformação ecológica. A Finep apoia projetos de inovação em redução de resíduos industriais, energias renováveis e recuperação de biomas por meio do programa Inova Sustentabilidade, desenvolvido em parceria com o BNDES e o Ministério do Meio Ambiente;

- **Programas governamentais:** o Programa Nacional de Crescimento Verde, lançado pelo governo federal em 2021, integra crescimento econômico e desenvolvimento sustentável em seis eixos: energia renovável, agricultura sustentável, indústria de baixo carbono, saneamento, gestão de resíduos e ecoturismo. O programa Brasil Mais Produtivo, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, complementa esse ecossistema ao estimular a modernização de processos e a eficiência operacional em micro, pequenas e médias empresas.

5.4 Exemplos Práticos e Boas Práticas Adicionais

Com resultados expressivos, muitas empresas brasileiras têm adotado práticas ESG. Por exemplo, pequenas e médias empresas vêm investindo em energia solar para reduzir custos: segundo a Agência Cenário Energia, a geração fotovoltaica pode reduzir até 95% da conta de luz para PMEs. Outro dado relevante é do Sebrae, que indica que 14% dos pequenos negócios já utilizam energia solar, demonstrando como a sustentabilidade energética pode ser acessível para empresas menores.

Uma alternativa ainda mais prática para muitas PMEs é o modelo de energia solar por assinatura, que dispensa a necessidade de instalação de painéis no local. A empresa **Performa Energy**, por exemplo, conecta pequenos negócios a fazendas solares, permitindo reduzir a conta de luz sem precisar fazer obras.

Boas práticas ambientais:

- Realizar diagnósticos simples de consumo de energia e água;
- Reduzir desperdícios e implementar a coleta seletiva;
- Reavaliar embalagens e matérias-primas, optando por materiais recicláveis;
- Incentivar a mobilidade sustentável entre colaboradores (caronas, bicicletas);
- Medir e divulgar sua pegada de carbono (mesmo de forma simplificada).

Boas práticas sociais:

- Garantir boas condições de trabalho e respeito à legislação trabalhista;
- Criar canais internos de escuta e apoio aos colaboradores;
- Estimular a diversidade e a inclusão nos processos seletivos;
- Realizar ações de engajamento com a comunidade local;
- Promover treinamentos, capacitações e oportunidades de crescimento profissional.

Boas práticas de governança:

- Criar um código de conduta claro e acessível a todos os colaboradores;
- Estabelecer processos de tomada de decisão documentados e com responsabilidades definidas;
- Implementar um canal de denúncias, mesmo que simples;
- Utilizar ferramentas digitais de gestão financeira, *compliance* e controle de riscos;

- Desenvolver um plano de sucessão para garantir a continuidade da gestão.

REFERÊNCIAS

Global Reporting Initiative. *GRI Universal Standards*. Amsterdã: GRI, c2026. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/standards/>. Acesso em: 17 jun. 2026.

Pacto Global. *Princípios do Pacto Global*. Nova Iorque: Organização das Nações Unidas, 2000. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/sobrenos/>. Acesso em: 9 jun. 2026.

Sebrae. *Energia solar fotovoltaica para pequenos negócios*. [Salvador]: Sebrae Energia, [s. d.]. Disponível em: <https://www.sebraeenergia.com.br/indice/energia-solar/energia-solar-fotovoltaica-para-pequenos-negocios/>. Acesso em: 19 jun. 2026.

Serasa Experian. *89% das PMEs já adotam algum tipo de prática ESG no dia a dia, revela pesquisa da Serasa Experian*. São Paulo: Serasa Experian, 19 dez. 2023. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/pmes/89-das-pmes-ja-adotam-algum-tipo-de-pratica-esg-no-dia-a-dia-revela-pesquisa-da-serasa-experian/>. Acesso em: 1 jul. 2026.

Sustainability Accounting Standards Board. [S. l.]: IFRS Foundation, c2026. Disponível em: <https://navigator.sasb.ifrs.org/materiality-finder>. Acesso em: 1 jul. 2026.

Task Force on Climate-related Financial Disclosures. *TCFD Recommendations*. [S. l.]: TCFD, c2026. Disponível em: <https://www.fsb-tcfd.org/recommendations/>. Acesso em: 1 jul. 2026.

LEITURA COMPLEMENTAR

Banco Europeu de Investimento. *The EIB Climate Survey 2022-2023*. Luxemburgo: BEI, 2023. Disponível em: <https://www.eib.org/en/surveys/climate-survey/5th-climate-survey/index>. Acesso em: 19 jun. 2026.

Comissão Europeia. *The European Green Deal*. Bruxelas: European Commission, 2019. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52019DC0640>. Acesso em: 19 jun. 2026.

Confederação Nacional da Indústria. *Fact Sheet: contribuições da CNI para a agenda ESG na indústria brasileira 2019-2020*. Brasília: CNI, 2021. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/publicacoes/2021/12/fact-sheet-contribuicoes-da-cni-para-agenda-esg-na-industria-brasileira-2019-2020-pt-e-en/>. Acesso em: 19 jun. 2026.

Confederação Nacional da Indústria. *Indústria aposta na ecoinovação para conservar o meio ambiente e ganhar competitividade*. Brasília: Agência de Notícias da Indústria, 29 set. 2023. Disponível em: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/sustentabilidade/industria-brasileira-aposta-na-ecoinovacao-para-conservar-o-meio-ambiente-e-ganhar-competitividade/>. Acesso em: 19 jun. 2026.

Dino. Pequenos negócios podem adotar energia solar por assinatura. *Estado de Minas*, Belo Horizonte, 2 de maio de 2025. Disponível em: <https://www.em.com.br/mundo-corporativo/2025/05/7134153-pequenos-negocios-podem-adotar-energia-solar-por-assinatura.html>. Acesso em: 19 jun. 2026.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo*: 2021. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/22649-demografia-das-empresas-e-estatisticas-de-empreendedorismo.html>. Acesso em: 19 jun. 2026.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *ESG Investing and Climate Transition*. Paris: OCDE, 2021. Disponível em: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/04/esg-investing-and-climate-transition_185db50c/a2fc6c39-en.pdf. Acesso em: 19 jun. 2026.

World Economic Forum. *Net-Zero Challenge: the supply chain opportunity*. Genebra: WEF, 2021. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/net-zero-challenge-the-supply-chain-opportunity/>. Acesso em: 19 jun. 2026.





CAPÍTULO 6

CONCLUSÃO E DESAFIO À AÇÃO

Este guia foi concebido para ser um instrumento prático de apoio à tomada de decisão e à ação estratégica, em especial no contexto das MPEs. Ao final desta leitura, espera-se que o conteúdo apresentado contribua para que gestores e empreendedores incorporem os princípios de ESG de forma estruturada e consistente em suas organizações. O desafio que se coloca é: considerando o contexto em que sua empresa está inserida, qual é o posicionamento em relação ao ESG e quais passos ainda precisam ser dados para sua efetiva integração à estratégia do negócio?

A sustentabilidade deve ser compreendida de maneira sistêmica, pois está diretamente relacionada à perenidade das organizações e à estabilidade dos sistemas sociais, ambientais e econômicos nos quais elas operam. Empresas que ainda não incorporaram práticas de ESG tendem a enfrentar riscos crescentes, enquanto aquelas que avançam nessa agenda fortalecem sua governança, sua relação com *stakeholders* e sua capacidade de adaptação a um ambiente de negócios cada vez mais exigente.

Nesse contexto, o ESG se consolida como um vetor estratégico para a construção de organizações mais resilientes, responsáveis e competitivas, contribuindo para o desenvolvimento de cadeias produtivas mais sólidas e para uma sociedade mais equilibrada. Cabe agora, portanto, às empresas transformar as orientações aqui apresentadas em ações concretas, integrando sustentabilidade e estratégia como parte indissociável de sua gestão.

LEITURA COMPLEMENTAR E MULTIDISCIPLINAR

Ambipar. *Consultoria ESG*. São Paulo: Ambipar, c2025. Disponível em: <https://ambipar.com/ambipar-esg-vertical/governance-un/solucoes-esg/>. Acesso em: 19 jun. 2026.

Barbieri, J. C.; Cajazeira, J. E. R. *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática*. São Paulo: Saraiva, 2009.

Barros, L. *O que é ESG e qual sua importância para empresas?*. São Paulo: Sólides, 18 dez. 2025. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/o-que-e-esg/>. Acesso em: 19 jun. 2026.

BlackRock. *Carta do CEO 2022: o poder do capitalismo*. Nova York: BlackRock, 2022. Disponível em: <https://www.blackrock.com/br/larry-fink-ceo-letter>. Acesso em: 19 jun. 2026.

Elkington, J. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone, 1997.

Empresa Júnior PUC-Rio. *Conheça as 3 principais vantagens do ESG para o interno e externo da sua empresa*. Rio de Janeiro: Empresa Júnior PUC-Rio, [s. d.]. Disponível em: <https://empresajunior.com/blog/vantagens-do-esg-para-a-sua-empresa/>. Acesso em: 19 jun. 2026.

Ferrareto, M. ESG fomenta o crescimento de PMEs brasileiras no mercado global. *Gazeta do Povo*, Curitiba, 4 abr. 2024. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/opiniaao/artigos/esg-fomenta-o-crescimento-de-pmes-brasileiras-no-mercado-global/>. Acesso em: 19 jun. 2026.

Freeman, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

Fundação Instituto de Administração. *ESG: o que é e por que as empresas estão cada vez mais adotando a prática?* São Paulo: FIA, 2024. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/esg/>. Acesso em: 19 jun. 2026.

Greenbiz Group. *State of Green Business 2023*. Oakland: GreenBiz Group, 2023. Disponível em: <https://www.greenbiz.com/report/state-green-business-2023>. Acesso em: 19 jun. 2026.

Itaú Unibanco. *ESG*. São Paulo: Itaú Unibanco, c2021. Disponível em: <https://www.italy.com.br/sustentabilidade/>. Acesso em: 19 jun. 2026.

LEC. *Liderança ESG: soluções práticas e estratégias para superar desafios*. [S. l.]: LEC, 29 out. 2024. Disponível em: <https://lec.com.br/lideranca-esg-solucoes-praticas-e-estrategias-para-superar-desafios/>. Acesso em: 19 jun. 2026.

Mastercard. *Barômetro de sustentabilidade: percepção da sustentabilidade em Portugal*. [S. l.]: Mastercard, 2023. Disponível em: <https://www.mastercard.com/news/europe/pt-pt/redacao/comunicados-de-imprensa/pt-pt/2023/setembro/barometro-sustentabilidade/>. Acesso em: 19 jun. 2026.

RHEIS Consulting. *Estratégias ESG: o futuro da gestão sustentável*. [S. l.]: RHEIS Consulting, 27 jun. 2023. Disponível em: <https://www.rheis.com.br/post/o-que-%C3%A9-esg>. Acesso em: 19 jun. 2026.

Ribaski, N. G.; Oliveira, M. de. Inovando para o futuro: o papel das pequenas empresas na adoção do ESG. *Caderno Pedagógico*, v. 21, n. 3, e3268, 2024. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/3268>. Acesso em: 19 jun. 2026.

Vieira, L. *5 práticas de ESG com implementação e impactos rápidos na sua empresa*. São Paulo: Mid Falconi, 6 jan. 2022. Disponível em: <https://midfalconi.com/artigo/5-praticas-de-esg-com-impactos-rapidos/>. Acesso em: 19 jun. 2026.



Organizadores

Diego de Melo Conti (PUC-Campinas)

Professor e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade da PUC-Campinas. Pós-doutor pela UNIFESP; doutor e mestre em Administração pela PUC-SP, com estágio doutoral na Leuphana Universität (CAPES). Editor-chefe da revista Sustentabilidade: Diálogos Interdisciplinares e organizador de obras como Economia Circular e O Futuro das Cidades. Autor de diversos artigos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais. Possui experiência em iniciativas internacionais, incluindo a participação na Habitat III, da ONU-Habitat, projetos de desenvolvimento local em Angola e atuação na rede do Climate Reality Project. Mantém trajetória profissional que integra experiências no setor público e no ambiente empresarial.

Adm. Germano Julio Badi (GEES/CRA-SP)

Mestre em Administração (FGV) e em Inteligência Artificial para Negócios (Faculdade Exame). Coordenador do Grupo de Excelência em Ética e Sustentabilidade no CRASP. Executivo e membro do Conselho em multinacionais por mais de 30 anos no Brasil e no exterior. Diretor da Associação Brasileira de Administração (ADM). Presidente do Conselho Fiscal da ABNT. Membro de associações internacionais: Globethics.net, Carnegie Council e Asociación Latinoamericana de Ética, Negocios y Economía (ALENE). Palestrante internacional.

Cândido Ferreira da Silva Filho (PUC-Campinas)

Professor e pesquisador no Programa de Pós-Graduação em Sustentabilidade da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas), economista e doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Desenvolve pesquisas nas áreas de responsabilidade social corporativa e ESG. Além disso, atua como consultor em órgãos públicos, como CAPES/MEC, CNPq/MCTI, SEE/SP, entre outros.

João Paulo Lopez (GEES/CRA-SP)

Administrador de empresas com ênfase em Comércio Exterior, especialista em Administração Industrial pela Escola Politécnica da USP e MBA em Logística Empresarial pela FGV. Atua em gestão industrial com foco em logística e cadeia de suprimentos desde 1982, com cerca de 15 anos de experiência como executivo e mais de 25 anos como consultor empresarial, tendo desenvolvido projetos em mais de 60 organizações, entre elas Honda, Toyota, Valeo, ABB, Cummins, Fram, ThyssenKrupp e CEMIG. Foi professor universitário por aproximadamente oito anos em cursos de graduação e pós-graduação, ministrando disciplinas nas áreas de Produção e Logística, além de atuar como palestrante. É membro do Grupo de Excelência em Ética e Sustentabilidade (GEES) do Conselho Regional de Administração de São Paulo desde 2009.

Leitura de prova final

João Pedro Toledo Tricoli de Lucas

Rozelelpane Eliazama Bernardo Silva de Oliveira

Em um ambiente de negócios marcado por novas exigências regulatórias, mudanças no comportamento dos consumidores e crescente demanda por transparência, pequenas e médias empresas também precisam incorporar a sustentabilidade, a responsabilidade social e a governança à sua estratégia.

Este guia demonstra que o ESG não é uma agenda restrita às grandes corporações, nem deve ser compreendido apenas como um custo adicional.

Com linguagem acessível e orientação prática, a obra apresenta conceitos, ferramentas e caminhos para diagnosticar prioridades, definir metas, acompanhar indicadores e transformar boas intenções em ações concretas.

Mais do que responder a uma tendência, adotar práticas ESG significa fortalecer a gestão, reduzir riscos, ampliar a eficiência, gerar confiança e preparar o negócio para crescer de forma mais competitiva, resiliente e sustentável.



ISBN: 978-65-89946-67-0

