

Cartilha ESG

para Pequenas e Médias Empresas





Cartilha ESG

para Pequenas e Médias Empresas

Ficha catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Cartilha ESG para Pequenas e Médias Empresas
[livro eletrônico] / André Mafra Calderan...[et al.]. - Araraquara, SP:
Letraria, 2025.

Outros autores: Jorge André Ribas Moraes, Liane Mahlmann
Kipper, André Luiz Emmel Silva, Lucas Augusto Lengler.
ISBN 978-65-5434-141-7

1. Administração de empresas 2. Governança corporativa
3. Pequenas e Médias Empresas 4. Responsabilidade social das
empresas 5. Sustentabilidade organizacional I. Calderan, André
Mafra. II. Moraes, Jorge André Ribas. III. Kipper, Liane Mahlmann.
IV. Silva, André Luiz Emmel. V. Lengler, Lucas Augusto.

25-304611.0

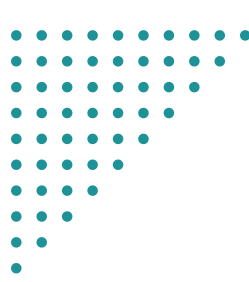
CDD-658.408

Índices para catálogo sistemático:

1. Responsabilidade social das empresas:
Administração 658.408

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415





Expediente

Organização e autores:

Prof. M. Sc. André Mafra Calderan
Prof. Dr. Jorge André Ribas Moraes
Profa. Dra. Liane Mahlmann Kipper
Prof. Dr. André Luiz Emmel Silva
Esp. Lucas Augusto Lengler

M687cc Calderan, André Mafra

Cartilha ESG para Pequenas e Médias Empresas / André Mafra Calderan, Jorge André Ribas Moraes, Liane Mahlmann Kipper, André Luiz Emmel Silva, Lucas Augusto Lengler (org.). — Santa Cruz do Sul: Universidade de Santa Cruz do Sul, 2025.

26f.

1. Sustentabilidade. 2. ESG. 3. Pequenas e Médias Empresas.

Imagens:

Banco de Imagens Canva



Sumário

• O que é o ESG?	7
• Integração do ESG em Pequenas e Médias Empresas (PMEs)	9
• As PMEs na cadeia de valor de grandes empresas	11
• Vantagens para as empresas ao implementar os critérios ESG	12
• Orientações para a implementação do ESG nas PMEs	13
• Como saber se uma empresa está comprometida com o ESG?	19
• O ESG como valor compartilhado	20
• Referências	21
• Sobre os autores	22



O que é o ESG?

ESG, do inglês, *Environmental, Social and Governance*, refere-se a uma forma de gestão das organizações e uma grande tendência em que as empresas, independente do seu porte e do número de colaboradores, deverão prestar conta para todas as partes interessadas (*stakeholders*) das suas ações diárias relacionadas às questões ambientais, sociais e de governança. Trata-se de uma sigla que integra a geração de valor dos seus produtos e serviços (lado econômico), aliada às preocupações com as questões ambientais, sociais e de governança corporativa. O ESG aborda fatores ambientais, sociais e de governança que devem ser usados para medir o desempenho sustentável das empresas (Tripathi; Bhandari, 2014; Watson, 2015).

Empresas que adotam o ESG procuram transmitir, por meio de suas ações, a sua responsabilidade e o seu comprometimento com o mercado em que atuam, incluindo seus consumidores, fornecedores, colaboradores e investidores.

Como essa agenda tem sido cada vez mais relevante na pauta da sociedade?

O *ESG* trata de um conjunto de padrões e boas práticas que visa definir se uma empresa é socialmente consciente, sustentável e se está sendo bem gerenciada. Trata-se de uma forma de medir o desempenho de sustentabilidade de uma organização através de indicadores. Por meio desta cartilha, iremos orientar sobre o *ESG*, sendo ela um guia para as suas dúvidas sobre este tema.

A sigla, em inglês, reúne os três pilares desse movimento:

-  **Environmental** (meio ambiente);
-  **Social** (colaboradores e as comunidades onde a empresa está inserida)
-  **Governance** (governança).

Estes três pilares são utilizados como critérios para entender se uma empresa possui sustentabilidade empresarial, se ela se consolidará como uma empresa que terá perenidade, ampliando a perspectiva de análise do negócio para além do olhar apenas econômico - financeiro.

Busca-se, por meio do índice *ESG*, informar a sociedade e as partes interessadas se determinadas empresas são realmente uma opção viável de investimentos, se os seus produtos e serviços estão sendo fabricados de forma condizente e capaz de gerar impactos positivos financeiros, sociais e ambientais para quem os adquire.

Por meio das métricas *ESG* demonstradas à sociedade e por meio de relatórios de sustentabilidade, pode-se utilizar aqueles índices para compararmos empresas ou avaliarmos organizações que estão mais alinhadas com os valores dos clientes que as selecionaram. Assim, aquelas companhias poderão entregar valor ao serem selecionadas quando da aquisição de determinados produtos ou serviços.



Essa métrica serve para mudarmos nosso *mindset* (pensamento) de que a sociedade apenas está interessada no preço dos produtos e nos serviços, sem se importar em como eles foram fabricados e se a empresa é regida por ações éticas na sua conduta com os seus colaboradores e com os seus futuros investidores.

Incorporar a Sustentabilidade e os índices *ESG* como parte estratégica nas organizações é dar um recado à sociedade de que aquela empresa tem outros interesses além do lucro; ela também se importa com os seus funcionários, com os seus fornecedores, com os seus clientes e com a sustentabilidade sob todos os aspectos. Isso tudo mudará a sua imagem perante os *stakeholders*, agregando-lhe mais valor e maior reconhecimento.

A incorporação de critérios ambientais, sociais e de governança à estratégia e ao modelo de negócios das organizações reitera a máxima de que propósito e lucro são indissociáveis.

As organizações exercem um papel fundamental na sociedade. Elas podem gerar impacto positivo ou negativo a partir dos produtos e serviços que desenvolvem. Ao selecionar matérias-primas que causem menores impactos ambientais, ela estará contribuindo para preservação do meio ambiente. Ao selecionar fornecedores que utilizem materiais não tóxicos na composição dos seus insumos, ela estará preservando a saúde dos seus colaboradores, pois eles manipularão aqueles materiais durante a sua produção. Ao divulgar dados reais da sua gestão, ela atrairá novos clientes e investidores, pois o seu valor compartilhado poderá gerar mais negócios perante todo o seu ecossistema de relacionamento.

QUESTÕES AMBIENTAIS

- Gestão de resíduos;
- Gestão do uso da água e energia;
- Política de desmatamento (quando aplicável a cada organização);
- Uso de fontes de energia renováveis pela empresa;
- O posicionamento da empresa em relação a questões de mudanças climáticas;
- Uso e ocupação do solo (quando aplicável);
- Preservação da biodiversidade (quando aplicável);
- *Compliance* ambiental.

QUESTÕES SOCIAIS

- Saúde e segurança no trabalho;
- Taxa de *turnover* (rotatividade da mão de obra);
- Plano de previdência complementar para os funcionários;
- Nível de escuta e envolvimento dos funcionários com a gestão da empresa;
- Benefícios oferecidos aos funcionários, além do salário;
- Práticas de remuneração justas e alinhadas aos órgãos de classe;
- Redução das diferenças salariais entre homens e mulheres no mesmo setor;
- Diligência em direitos humanos, trabalho infantil e trabalho análogo à escravidão na cadeia de valor;
- Diversidade, equidade e inclusão;
- Projetos sociais e comunitários.

QUESTÕES DE GOVERNANÇA

- Transparência financeira e contábil;
- Relatórios financeiros completos e honestos;
- Políticas internas (ex: política de compras sustentáveis);
- Códigos de Ética e Conduta;
- Devida diligência;
- Remuneração aos acionistas;
- Remuneração dos diretores e gestores condizentes com o faturamento da organização;
- Divulgação de dados confiáveis;
- *Compliance*.



Integração do ESG em Pequenas e Médias Empresas (PMEs)

Embora possa parecer inicialmente complexo e custoso, a incorporação de práticas ESG não precisa ser um processo burocrático ou inacessível. Ao contrário, com uma abordagem gradual e realista, PMEs podem se beneficiar significativamente, preservando seus valores, ampliando sua reputação e garantindo longevidade. Confira alguns pontos-chave para a integração do ESG em PMEs:

Desafios específicos para PMEs

"Nos pequenos negócios, a adoção de práticas ESG (*Environmental, Social and Governance*) apresenta desafios específicos, principalmente devido à limitação de recursos financeiros, de pessoal e à estrutura operacional mais enxuta. No entanto, o cumprimento de critérios ESG tem se tornado uma exigência crescente, especialmente de grandes empresas que buscam selecionar fornecedores alinhados com suas próprias políticas de sustentabilidade e *compliance*. Para os pequenos negócios, isso representa tanto uma oportunidade quanto uma fonte de pressão e riscos".

Andre M. Calderan

É Mestre em Ciências Ambientais (UFSCar), especialista em gestão e tecnologias da Sustentabilidade (UFSCar) e *Head* de Sustentabilidade na Metabole Sustentabilidade.

> Definição de prioridades alinhadas ao contexto do negócio

Para muitas PMEs, a quantidade de temas ESG pode ser intimidadora. Uma análise de materialidade simplificada, focada em identificar aspectos realmente relevantes para o setor, a região de atuação e a cadeia produtiva da empresa, é um primeiro passo essencial. **Em vez de tentar abarcar todos os pontos ao mesmo tempo, a empresa pode começar por áreas com maior impacto potencial ou demandas específicas de clientes.** Por exemplo, um pequeno negócio do ramo alimentício pode priorizar a redução de desperdícios, enquanto uma empresa de tecnologia pode focar inicialmente em diversidade da equipe ou em segurança de dados.

> Incorporação gradual e adaptada à realidade de recursos

Diferentemente das grandes corporações, PMEs possuem recursos humanos, financeiros e de tempo mais limitados. Assim, **a integração de ESG deve ser planejada para causar o mínimo de ruptura operacional.** Pequenas ações, como substituição de fornecedores por outros com práticas sustentáveis, melhoria da eficiência energética no escritório ou a formalização de um código de ética e políticas de saúde e segurança representam passos importantes. Essa implementação gradual permite que a empresa avalie o retorno, faça ajustes e identifique áreas que ofereçam maior retorno sobre o investimento.

> Engajamento interno e capacitação da equipe

As pessoas que fazem parte da PME – sejam sócios, gestores, colaboradores ou parceiros – precisam compreender o valor do ESG. Treinamentos curtos e acessíveis, comunicação clara sobre os objetivos e a criação de um comitê interno (ainda que informal) para coordenar as iniciativas de sustentabilidade são estratégias eficazes. Ao engajar a equipe, cria-se um senso de **propósito compartilhado**, aumentando a motivação, a retenção de talentos e a qualidade da execução das práticas ESG.



Ainda que a aplicação do ESG possa apresentar desafios diferentes para pequenas e médias empresas em comparação com grandes corporações, **há evidências de que essas práticas podem proporcionar benefícios significativos**, como melhorar a reputação, reduzir custos, atrair talentos e expandir oportunidades de mercado.

Pequenas e médias empresas podem utilizar o *ESG (Environmental, Social and Governance)* de várias maneiras para melhorar suas operações e atratividade no mercado.

AÇÕES PRÁTICAS

Integração de práticas sustentáveis

Implementar práticas sustentáveis no dia a dia, como redução de desperdício, eficiência energética e utilização de materiais recicláveis. Isso não só reduz custos a longo prazo, mas também atrai consumidores conscientes.

Envolvimento com a comunidade

Investir em programas sociais que beneficiem a comunidade local e jamais esquecer a sua comunidade interna. Isso não só fortalece os laços com os *stakeholders* locais, mas também pode melhorar a reputação da empresa.

Transparência e governança

Melhorar a governança corporativa, garantindo que as decisões sejam tomadas de maneira ética e transparente. Isso inclui ter políticas claras de diversidade, equidade e inclusão.

Atratividade para investidores

Aderir a práticas ESG pode aumentar a atratividade da empresa para investidores que valorizam o desempenho sustentável e ético das empresas.

BENEFÍCIOS

Impacto na reputação

Segundo Tahir Islam *et al.* (2021), as pequenas empresas que adotam práticas sustentáveis podem melhorar sua reputação junto aos consumidores, o que pode resultar em aumento de vendas e fidelidade dos clientes.

Redução de custos operacionais

De acordo com Piechocka-Kałużna, Tłuczak & Łopatka (2021), a implementação de práticas de governança eficazes pode reduzir os custos de financiamento e melhorar o desempenho financeiro das pequenas empresas.

Atração e retenção de funcionários

Segundo Lee *et al.* (2023), pequenas empresas que adotam políticas de responsabilidade social corporativa têm maior facilidade em atrair e reter talentos, devido ao compromisso com valores éticos e sustentáveis.

Acesso a novas oportunidades de negócio

De acordo com Qureshi *et al.* (2020), a incorporação de critérios ESG pode abrir portas para pequenas empresas acessarem novos mercados, especialmente aqueles que valorizam práticas sustentáveis e éticas.



As PMEs na cadeia de valor de grandes empresas

O recente escândalo envolvendo vinícolas do Rio Grande do Sul, no qual foram identificadas condições de trabalho análogas à escravidão, evidenciou a vulnerabilidade das cadeias de suprimento diante de práticas contrárias aos princípios *ESG* e às normas trabalhistas.

Esse episódio reforçou a preocupação de grandes empresas com a origem e a forma de produção de seus fornecedores, aumentando significativamente a pressão por maior transparência, auditorias mais rigorosas e certificações que assegurem padrões éticos e socioambientais.

Como consequência, grandes compradores passaram a exigir que seus parceiros demonstrem não apenas eficiência operacional e qualidade, mas também o cumprimento de critérios *ESG*, considerando que a integridade de sua própria marca depende do desempenho de toda a cadeia de valor.

Nesse cenário, as PMEs precisam se adaptar rapidamente a um conjunto de requisitos que inclui adesão a plataformas de gestão de fornecedores, verificação de indicadores *ESG* (*Environmental, Social and Governance*) e até inventários e planos de redução da pegada de carbono.

No passado, a avaliação de fornecedores se baseava principalmente em critérios de custo, qualidade e prazo. Hoje, além desses pontos, grandes corporações avaliam o desempenho *ESG* de seus fornecedores para garantir que toda a sua cadeia de suprimentos atenda a normas ambientais, sociais e de governança. Para a PME, isso significa que **ser escolhido como fornecedor não depende apenas da eficiência operacional, mas também da capacidade de demonstrar práticas sustentáveis e éticas.**

Um dos principais mecanismos utilizados por grandes empresas para monitorar o desempenho *ESG* na cadeia de valor são as plataformas de gestão de fornecedores. Essas plataformas, como EcoVadis, NQC e outras ferramentas especializadas, coletam e analisam dados sobre políticas, práticas e resultados ambientais, sociais e de governança dos fornecedores. Ao se cadastrar, a PME é avaliada com base em critérios preestabelecidos, recebendo uma pontuação ou um nível de maturidade.

Porém, o processo de integração a essas plataformas muitas vezes implica custos adicionais para as PMEs, seja pela assinatura do serviço, contratação de consultoria externa, auditorias ou investimentos para adequar procedimentos internos. Na prática, isso pode criar uma barreira financeira, visto que muitas PMEs já enfrentam restrições de recursos. Além disso, algumas grandes empresas podem exigir reduções de emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE) ou melhorias em práticas trabalhistas e uso de recursos naturais, impondo metas e prazos que a PME precisa atender sob pena de perder o contrato.



Vantagens para as empresas ao implementar os critérios ESG

Embora o custo de entrada e a complexidade sejam desafios significativos, a adequação às exigências de plataformas como a EcoVadis e o cumprimento de normas e certificações reconhecidas podem posicionar as PMEs em patamar diferenciado de competitividade, fortalecer sua reputação e garantir acesso a mercados mais exigentes e promissores. Em geral, as companhias comprometidas com o propósito do ESG são empresas que:

- conquistam mais clientes;
- retêm os melhores talentos;
- geram novas fontes de receita;
- atraem mais investimentos para projetos;
- possuem marcas empregadoras mais fortes e atrativas;
- possuem relações mais sólidas e perenes com as comunidades e as partes interessadas;
- elevam o engajamento da marca com públicos formadores de opinião em ESG.

Redução de custos

Uma das principais vantagens de ter um forte desempenho no *Environmental, Social and Governance* é que ele pode ajudar a reduzir custos, pois sendo melhores administradas, as empresas serão mais eficientes.

Reputação da empresa

Outra vantagem é que o ESG pode melhorar a reputação das empresas, isso porque os consumidores e outros *stakeholders* estão cada vez mais interessados em apoiar organizações que estão trabalhando para causar impactos positivos.

Fidelização de clientes

Além disso, o índice *Environmental, Social and Governance* também pode levar ao aumento da fidelização dos clientes, pois eles têm maior probabilidade de apoiar as empresas que compartilham seus valores, corroborando para o aumento nas vendas e na lucratividade a longo prazo.

Acesso a linhas de crédito especiais

Muitos bancos e instituições financeiras estão oferecendo linhas de crédito especiais para empresas com boa classificação *ESG*, pois elas são vistas como sendo menos arriscadas e mais propensas a pagar suas dívidas.

Vantagem competitiva

A razão é que elas são capazes de atrair e reter os melhores talentos. Elas também são vistas como sendo mais inovadoras de modo geral, bem como capazes de investir em novas tecnologias e métodos de gestão e operação.



Orientações para a implementação do ESG nas PMEs

A prática recomendada pela ABNT PR 2030 oferece diretrizes essenciais para a incorporação do *ESG* nas organizações brasileiras, sendo uma estrutura estratégica valiosa para empresas que buscam integrar aspectos de *Environmental, Social and Governance* em suas operações.

A prática padroniza conceitos, processos e métricas, alinhando as organizações às exigências contemporâneas de sustentabilidade e governança corporativa. Dentre eles, o documento destaca 8 passos para incorporar o *ESG* na organização:

1. Conhecer
2. Ter a intenção estratégica
3. Diagnosticar
4. Determinar a materialidade
5. Planejar
6. Implementar
7. Medir e monitorar
8. Relatar e comunicar

Identificando áreas prioritárias: o papel central da avaliação de materialidade

A ABNT PR 2030 enfatiza que a materialidade é a base para identificar e priorizar os temas ESG mais relevantes para cada organização. Com o conceito de *dupla materialidade*, a norma considera:

- **Materialidade financeira:** avalia o impacto financeiro nas organizações de fatores externos, como mudanças climáticas ou regulamentos.
- **Materialidade de impacto:** examina como as operações, produtos e serviços da organização afetam a sociedade, a economia e o meio ambiente.

Esse conceito amplia a abordagem tradicional, alinhando-a às demandas contemporâneas por transparência e responsabilidade, conforme *frameworks* globais como GRI e o da União Europeia.

Os passos definidos pela diretriz não devem ser interpretados apenas como uma sequência de ações, mas um ciclo dinâmico que combina diagnóstico interno, engajamento externo e adaptação contínua às transformações regulatórias, setoriais e sociais.

Essa jornada, quando conduzida com estratégia e engajamento, permite que as organizações não apenas atendam às exigências de *stakeholders* e reguladores, mas também se posicionem como líderes em sustentabilidade e governança responsável.

A seguir, exploramos cada um desses passos em detalhes, enfatizando sua aplicação prática e estratégica.

1. Conhecer

O primeiro passo é construir uma base sólida de entendimento sobre *ESG*. Para muitas organizações, a sustentabilidade ainda pode parecer um campo complexo e, por vezes, técnico. Portanto, o objetivo inicial é promover uma educação ampla e contextualizada dentro da organização.

- **Compreensão do cenário:** identificar como o conceito *ESG* afeta o setor da empresa e as cadeias de valor relacionadas. Isso inclui regulamentações locais e globais, como os ODS da ONU e *frameworks* como GRI, SASB e ISSB.
- **Exploração de tendências setoriais:** investigar as principais demandas sociais e ambientais no setor, considerando questões como mudanças climáticas, escassez hídrica e direitos humanos e como estas demandas impactam operações e mercados.
- **Capacitação interna:** investir em treinamentos iniciais sobre *ESG* para colaboradores e lideranças, criando um vocabulário comum e construindo uma visão organizacional compartilhada.



2. Ter intenção estratégica

Esse passo consolida o compromisso da alta liderança com *ESG*, destacando a importância de integrar sustentabilidade à missão e visão da organização de modo que ela possa permear a cultura organizacional.

- **Definição de um propósito alinhado:** incorporar *ESG* à declaração de valores da organização, conectando o impacto sustentável ao modelo de negócios e às estratégias de geração de valor.
- **Criação de governança específica:** estabelecer comitês ou áreas dedicadas ao *ESG*, garantindo políticas, liderança e recursos para conduzir as iniciativas priorizadas.
- **Engajamento da alta administração:** o compromisso estratégico deve ser trazido pela alta liderança e precisa ser traduzido em ações práticas, como o financiamento de iniciativas e a inclusão de metas *ESG* nos indicadores de desempenho organizacional.

3. Diagnosticar

O diagnóstico é um momento crucial para mapear a situação atual da empresa em relação aos critérios *ESG*. Ele fornece uma visão clara de onde a organização está e o que precisa ser feito para evoluir. Alguns procedimentos comuns na elaboração do diagnóstico são:

- **Mapeamento de práticas atuais:** levantar processos e políticas já existentes que se relacionem com *ESG*, como gestão de resíduos, programas de inclusão ou práticas de governança.
- **Benchmarking:** comparar as práticas da organização com empresas do mesmo setor para identificar oportunidades de melhoria.
- **Análise de lacunas (gap analysis):** identificar onde a organização não atende a expectativas regulatórias ou de mercado, por exemplo, por meio de diretrizes setoriais, *frameworks* de sustentabilidade ou análise dos concorrentes.

Ferramentas recomendadas:

1. Matriz SWOT aplicada a *ESG*

É uma ferramenta estratégica que avalia Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças relacionadas aos critérios *ESG*. Como aplicar:

- **Forças e fraquezas:** avaliação interna das capacidades da organização, como iniciativas ambientais existentes ou práticas de governança.
- **Oportunidades e ameaças:** análise externa de fatores, como regulamentações emergentes, expectativas dos *stakeholders* e tendências de mercado.

2. Ferramentas de gestão de riscos em *ESG*

São métodos estruturados para mapear e avaliar riscos ambientais, sociais e de governança que podem afetar a organização. Como aplicar:

- **Identificar** riscos internos e externos (regulatórios, reputacionais, climáticos), por meio de levantamentos e entrevistas;
- **Avaliar** a probabilidade, a severidade e a extensão dos impactos de cada risco real ou potencial.





4. Determinar a materialidade

A ABNT PR 2030-2 estabelece um processo estruturado e abrangente para a determinação da materialidade, que é essencial para organizações que desejam integrar critérios de sustentabilidade em suas estratégias e operações.

A abordagem, fundamentada no conceito de Dupla Materialidade, permite identificar temas relevantes sob duas perspectivas: o impacto da sociedade e do meio ambiente na organização (materialidade financeira) e o impacto da organização na sociedade e no meio ambiente (materialidade de impacto) e segue 10 etapas essenciais.

1. Entender o contexto da organização:

- Levantamento do ambiente interno e externo, identificando fatores econômicos, sociais e ambientais que afetam ou são afetados pela organização.

2. Mapear as partes interessadas:

- Identificação e priorização de grupos impactados ou influenciadores, como colaboradores, clientes, fornecedores, reguladores e comunidades locais.

3. Identificar impactos:

- Mapeamento de impactos positivos e negativos, reais e potenciais, sobre a organização e suas partes interessadas.

4. Avaliar a significância dos impactos

- Aplicação de critérios de probabilidade e magnitude (intensidade, abrangência e urgência) para determinar a relevância de cada impacto.

5. Identificar temas materiais

- Consolidação dos impactos mais significativos em temas correlacionados a critérios ESG, comparando-os com diretrizes setoriais e padrões globais, como GRI e SASB.

6. Priorização dos temas

- Revisão e priorização interna dos temas, considerando sua relevância estratégica na criação de valor em diferentes prazos.

7. Validação com partes interessadas

- Realização de consultas externas por meio de entrevistas, questionários ou fóruns, garantindo a inclusão de diferentes perspectivas sobre os temas materiais.

8. Matriz de materialidade

- Representação gráfica dos temas materiais, posicionando-os em relação à importância para a organização e para as partes interessadas.

9. Análises estratégicas

- Avaliação dos temas em relação à estratégia corporativa, aos riscos e às oportunidades, e alinhamento com os objetivos organizacionais de longo prazo.

10. Aprovação final da alta direção

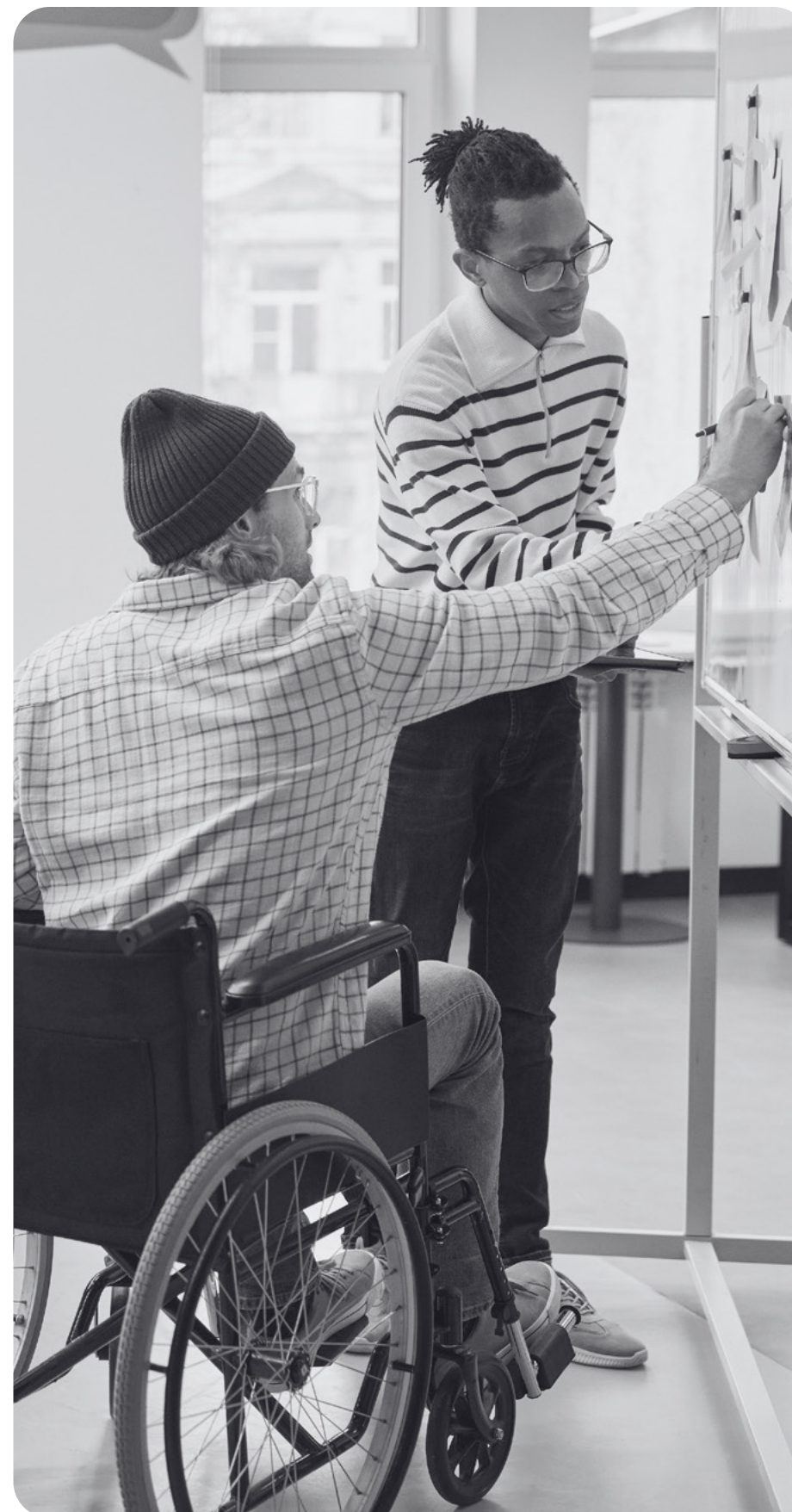
- Aprovação final pela alta administração, garantindo compromisso e integração no planejamento estratégico.

5. Planejar

Com os temas materiais definidos, a organização deve estruturar um plano de ação para responder aos impactos reais e potenciais mapeados, de maneira estratégica.

No contexto da ABNT PR 2030, o planejamento estratégico em *ESG* vai além de ações pontuais, campanhas isoladas ou iniciativas filantrópicas. Ele exige uma abordagem estruturada que aborde os impactos gerados pela organização de forma abrangente e integrada, considerando diferentes horizontes temporais para resultados efetivos. Isso inclui:

- Definir objetivos e metas claras e mensuráveis;
- Selecionar indicadores-chave de desempenho (KPIs) para monitorar o progresso;
- Desenvolver planos de ação detalhados, incluindo políticas, projetos, procedimentos e recursos necessários, com detalhamento das iniciativas estratégicas;
- Integrar *ESG* ao Modelo de Negócio, por meio de estruturas de governança sólidas e participativas.



6. Implementar

A implementação é o momento de transformar planejamento em ação, integrando *ESG* às operações do dia a dia. Isso requer acompanhamento, pois um aspecto comum a ser enfrentado é a resistência a mudanças. Em contrapartida, algumas ações simples podem ajudar:

- **Alinhamento inicial das equipes:** estabelecer canais de comunicação eficazes para incentivar o diálogo entre as partes envolvidas, promovendo um ambiente de confiança e colaboração.
- **Treinamento contínuo:** capacitar colaboradores para garantir a execução consistente das práticas planejadas.
- **Reconhecimento e incentivo:** criar programas de reconhecimento para celebrar conquistas e motivar os colaboradores a continuarem engajados nos objetivos de *ESG*.
- **Monitoramento inicial:** implementar sistemas para acompanhar a execução das ações e garantir alinhamento.

7. Medir e monitorar

Medir o impacto das iniciativas ESG é fundamental para assegurar que os objetivos estão sendo atingidos e para identificar oportunidades de melhoria.

É importante que as medições e monitoramentos sejam realizados de forma sistemática e transparente, permitindo que todas as partes interessadas tenham acesso às informações relevantes. Isto não apenas fortalece a confiança no processo, mas também pode servir de inspiração para outras empresas que buscam implementar práticas sustentáveis eficazes.

Realizar avaliações periódicas e auditorias internas é essencial para detectar desvios e tendências, sugerir correções e incluir novas exigências regulatórias no monitoramento.

Além disso, indicadores bem elaborados podem contribuir para a elaboração do relatório de sustentabilidade da empresa, sem grandes ajustes ou retrabalho.



8. Relatar e comunicar

A transparência é o passo final e indispensável na jornada ESG. Ela não apenas comunica conquistas, mas também estabelece a confiança ao abordar desafios e limitações. Relatar e comunicar de forma clara, coerente e honesta consolida a credibilidade da organização perante *stakeholders*, reguladores e a sociedade.

Neste processo, é fundamental reconhecer que **lacunas em indicadores ou omissões de informações devem ser explicadas**, demonstrando compromisso com a evolução contínua e o alinhamento às melhores práticas de governança. Essa abordagem contribui para mitigar riscos reputacionais e reforça a confiabilidade do relato.

Estratégias de comunicação mais comuns:

- **Relatórios ESG e de sustentabilidade:** publicar relatórios conforme *frameworks* globais (GRI, ISSB, SASB) para garantir credibilidade;
- **Engajamento de *stakeholders*:** divulgar resultados de forma clara e objetiva de acordo com as necessidades de seus *stakeholders* reforça o elo de confiança na empresa .



Como saber se uma empresa está comprometida com o ESG?

Acesse o *site* oficial da empresa e procure por informações relacionadas às suas políticas de sustentabilidade. Muitas empresas divulgam relatórios anuais ou seções específicas sobre suas ações nas áreas *Environmental, Social and Governance (ESG)*. Esses documentos costumam detalhar as iniciativas e o desempenho da empresa em relação à sustentabilidade.

Além disso, é útil investigar a reputação da empresa em relação a práticas sustentáveis por meio de notícias. Certificações de sustentabilidade, como ISO 14001 ou outras reconhecidas, também podem ser um bom indicativo do compromisso da empresa com a sustentabilidade.

Por fim, observar a transparência da empresa em relação a suas práticas e resultados é fundamental. Empresas que se dedicam à sustentabilidade tendem a divulgar seus resultados e metas, o que pode ser um sinal positivo de seu compromisso com práticas responsáveis.



Como identificar o *greenwashing*?

O *greenwashing* pode ter um impacto negativo na credibilidade das organizações e para os índices ESG, pois pode tornar difícil para os investidores identificar quais empresas estão realmente comprometidas com práticas sustentáveis.

Por esta razão, é importante estar ciente do potencial de *greenwashing* ao considerar qualquer investimento.

Greenwashing

O termo *greenwashing* é aplicado quando alguma organização faz alegações falsas ou enganosas sobre seu desempenho ambiental. Isso ocorre tendo em vista as empresas quererem melhorar a sua imagem ou para fazê-la parecer mais amiga do meio ambiente do que ela realmente é.

O ESG como valor compartilhado

A cartilha apresentada fornece um roteiro detalhado e estratégico para as organizações que desejam incorporar os critérios *ESG* (*Environmental, Social and Governance*) em suas práticas, destacando os passos necessários para transformar sustentabilidade em um pilar de gestão integrada. Desde o entendimento inicial do conceito *ESG* até o relatório transparente dos resultados alcançados, a abordagem proposta reflete a necessidade de ações estruturadas, programas consistentes e uma visão de longo prazo.

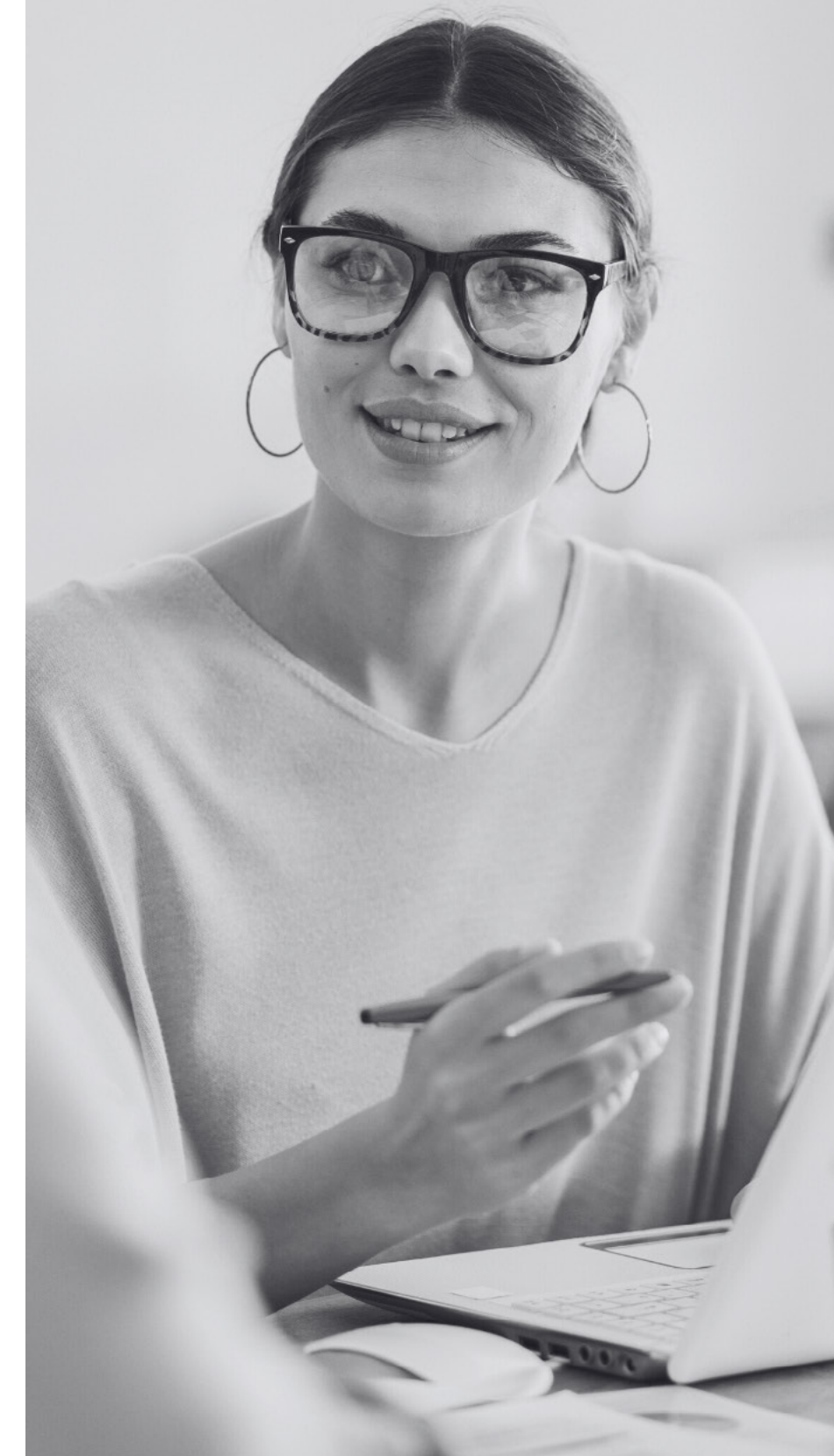
As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) desempenham um papel crucial na economia global, representando a maioria dos negócios e contribuindo significativamente para a geração de empregos e o desenvolvimento local.

No entanto, essas empresas enfrentam desafios específicos ao incorporar critérios *ESG*, como recursos limitados, menor acesso a tecnologia e *expertise*, além de dificuldades para atender às exigências de grandes corporações em cadeias de valor. Apesar disso, as PMEs também possuem uma grande capacidade de adaptação e inovação, que pode ser aproveitada para implementar práticas *ESG* de forma eficiente e alinhada ao seu contexto.

Integrar ESG não é apenas uma resposta às demandas do mercado ou às pressões regulatórias, mas um **movimento estratégico para criar valor compartilhado**, reduzir riscos e fortalecer a reputação organizacional. O processo descrito na cartilha promove uma transformação interna, integrando *ESG* à cultura, aos processos e ao propósito organizacional, garantindo que a sustentabilidade não seja tratada como uma ação periférica, mas como parte essencial do modelo de negócios.

Ao longo dos capítulos, enfatizamos que a jornada *ESG* requer comprometimento, engajamento das partes interessadas e uma gestão baseada em dados e transparência. O sucesso nesse caminho depende de uma abordagem inclusiva, que considere impactos financeiros e não financeiros, e de um ciclo contínuo de aprendizado e evolução.

Esperamos que esta cartilha inspire organizações de diferentes setores e portes a darem passos consistentes e responsáveis rumo a um futuro mais sustentável, resiliente e próspero. Ao adotar práticas *ESG*, as empresas não apenas fortalecem sua competitividade, mas também se posicionam como agentes transformadores na construção de uma economia e de uma sociedade mais justas e equilibradas.



Referências

ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Prática Recomendada 2030:** Ambiental, Social e Governança (ESG) – Conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações. 2023.

KHAN, S. J. *et al.* **The Impact of ESG Disclosures on Firm Value:** The Role of Country-Level Governance. 2020.

LEE, C. C.; LUPPI, J. L.; SIMMONS, T.; TRAN, B. T.; ZHANG, R. Q. Examining the impacts of ESG on employee retention: a study of generational differences. **Journal of Business and Management**, v. 29, n. 1, p. 1-22, jul. 2023.

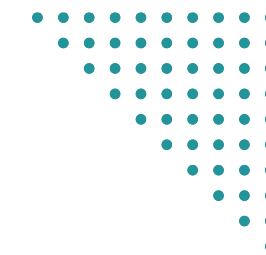
PIECHOCKA-KAŁUŻNA, A.; TŁUCZAK, A.; ŁOPATKA, P. The impact of CSR/ESG on the cost of capital: a case study of US companies. **European Research Studies Journal**, v. 24, n. s3, p. 536-546, 2021.

QURESHI, M. A.; KIRKERUD, S.; THERESA, K.; AHSAN, T. The Impact of Sustainability (Environmental, Social, and Governance) Disclosure and Board Diversity on Firm Value: The Moderating Role of Industry Sensitivity. **Bus. Strategy Environ.**, v. 29, p. 1199-1214, 2020.

TAHIR ISLAM, T. *et al.* The Impact of Corporate Social Responsibility on Consumer Loyalty. **Sustainable Production and Consumption**, v. 25, p. 123-135, 2021.

TRIPATHI, V.; BHANDARI, V. Socially responsible investing – An emerging concept in investment management. **FIIB Business Review**, v. 3, n. 4, p. 16-30, 2014.

WATSON, S. E. **The impact of environmental, social, and governance (ESG) performance on firm value:** an empirical analysis. 2015. Tese (Doutorado em Filosofia) – Henley Business School, University of Reading, Reading, 2015.



Sobre os autores

André Mafra Calderan é mestre em Ciências Ambientais pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), com atuação nas áreas de sustentabilidade, gestão ambiental e ESG (Environmental, Social, and Governance). Possui graduação em Administração Pública (Unesp), Ciências Biológicas (UFSCar), especialização em Gestão Pública (UFSJ) e Gestão de Processos (UAM). Atua na empresa Metabole Sustentabilidade, consultoria especializada em gestão ambiental, gestão da sustentabilidade e ESG, liderando projetos focados em gestão da sustentabilidade, avaliações de materialidade, gestão de riscos ESG, economia circular e gestão climática para empresas de diferentes portes e setores. Também lidera projetos de comunicação da sustentabilidade seguindo a adoção de padrões internacionais, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), IFRS - ISSB S1 e S2, Global Reporting Initiative (GRI), European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Temas de interesse: Gestão Ambiental, Desenvolvimento Sustentável, Governança Ambiental, Sustentabilidade, ESG, Avaliação de Materialidade e Avaliação de Riscos, Mudanças Climáticas.

Contato: andre@metabolesustentabilidade.com

Jorge André Ribas Moraes possui graduação em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Santa Maria (1988), Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (1998) e Doutorado pela Universidade Federal de Santa Catarina (2005). Atualmente, exerce a função de chefe do departamento de Engenharia Arquitetura e Computação da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) e é professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Tecnologia Ambiental PPGTA da UNISC e no Mestrado em Administração PPGA da UNISC. É professor em tempo integral da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Tem experiência na área de Engenharia Sanitária, com ênfase em Gestão Ambiental, atuando principalmente nos seguintes temas: Produção mais limpa; produção enxuta; gestão ambiental; economia circular; gestão de riscos; qualidade e produtividade; segurança do trabalho e ergonomia; reciclagem de materiais e melhorias de processos.

Contato: jorge@unisc.br

Liane Mahlmann Kipper é Bolsista produtividade CNPq/Brasil. Professora titular da Universidade de Santa Cruz do Sul. Atua na graduação e na Pós-Graduação, nos programas de: Sistemas e Processos industriais (PPGSPI); Tecnologia Ambiental (PPGTA) e Psicologia (PPGPSI-Mestrado Profissional). Pesquisa nas áreas de gestão organizacional, inovação e criatividade. Em gerenciamento de processos, nos seguintes temas: melhoria de processos, sistemas enxutos: indústria 4.0, inovação, criatividade, desenvolvimento de produtos e proteção do conhecimento; com foco em tecnologias para otimização e melhoria de processos organizacionais. Tem mais de 20 publicações sobre indústria 4.0 e suas tecnologias. Desde 2023, é editora da Revista Produção Online. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4147-892X> Outras IDs Researcher ID: F-8937-2013. Scopus Author ID: 12143252800.

Contato: liane@unisc.br

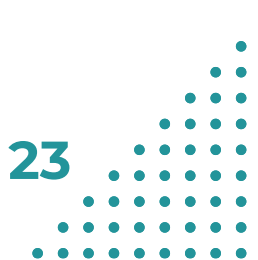
André Luiz Emmel Silva é Doutor em Tecnologia Ambiental (2022) pela Universidade de Santa Cruz do Sul. Mestre em Tecnologia Ambiental (2012) pela Universidade de Santa Cruz do Sul. Graduação em Engenharia de Produção (2003) e Especialização em Gerência da Produção (2005), ambos pela Universidade de Santa Cruz do Sul e MBA em Gestão da Aprendizagem e Modelos Híbridos de Educação (2020) pela Uniamérica. Atualmente é Coordenador dos cursos de Engenharia de Produção e Gestão da Produção Industrial na UNISC e atua como professor de tempo integral na Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Professor permanente no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UNISC). Tem experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase em Gestão de Produção, atuando principalmente nos seguintes temas: pesquisa operacional, planejamento e controle da produção, produção mais limpa e impressão 3D.

Contato: andresilva@unisc.br

Lucas Augusto Lengler é Supervisor de Desenvolvimento Sustentável na Grendene S. A. Químico industrial especializado em meio ambiente, graduado em Química Industrial pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) e detentor de um MBA em Perícia, Auditoria e Gestão Ambiental pelo IPOG-POA. Possui mais de 12 anos de experiência na área ambiental, com destaque para atuação na empresa Fruki Bebidas S.A., onde desempenhou um papel fundamental na implementação de estratégias para sustentabilidade e na redução de impactos ambientais na produção industrial. Durante sua trajetória, liderou iniciativas e mais de 40 pessoas em diversos âmbitos da área ambiental e controle de qualidade, abrangendo tratamento de efluentes (ETE), abastecimento de água (ETA), gestão de resíduos sólidos, controle de qualidade e monitoramento de emissões atmosféricas. Adicionalmente, foi eleito Presidente do Conselho Municipal de Meio Ambiente de Lajeado - Gestão 2022-2024, demonstrando seu compromisso com a promoção de práticas ambientais responsáveis em âmbito local. Além disso, atua no cargo de Diretor de Responsabilidade Social na ACIL - Lajeado - 2022-2024, onde pode contribuir para o desenvolvimento de estratégias que visam integrar a responsabilidade

social e ambiental às práticas de negócios. Atualmente, está em busca de oportunidades de pesquisa que lhe permitam contribuir para o avanço do conhecimento científico. Seu interesse abrange o desenvolvimento de tecnologias para a preservação ambiental, bem como a análise das relações entre aspectos sociais e ambientais e suas interconexões para promover o desenvolvimento sustentável.

Contato: lucaslengler@gmail.com



Publique com a gente e
compartilhe o conhecimento



www.lettraria.net





 Letraria®