

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JOANALIA DA SILVA DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DOS CRITÉRIOS ESG NA TOMADA DE DECISÃO
E OS FATORES DE IMPLEMENTAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES
BRASILEIRAS**

**RIO DE JANEIRO
2025**

JOANALIA DA SILVA DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DOS CRITÉRIOS ESG NA TOMADA DE
DECISÃO E OS FATORES DE IMPLEMENTAÇÃO EM
ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração de empresas da
Faculdade Souza Marques como requisito parcial
para obtenção do Título de Bacharelado.

Orientador (a): Prof.^a MSc. Gabrielle Ferreira de
Carvalho

Rio de Janeiro
2025



Si Santos, Joania da Silva dos Santos.
A IMPORTÂNCIA DOS CRITÉRIOS ESG NA TOMADA DE
DECISÃO E OS FATORES DE IMPLEMENTAÇÃO EM
ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS / Joania da Silva dos
Santos Santos.-2025.
50 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) -- Fundação Técnico-Educacional Souza
Marques, Rio de Janeiro, 2025.

Orientador: Gabrielle Ferreira Carvalho.
Co-orientador: Bruno Lima Peluso.

1. ESG. 2. Sustentabilidade Corporativa . 3.
Mercado Brasileiro. 4. Governança. 5. Social
Corporativo. I. Título.

JOANALIA DA SILVA DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DOS CRITÉRIOS ESG NA TOMADA DE DECISÃO
E OS FATORES DE IMPLEMENTAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES
BRASILEIRAS**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado ao Curso de [digite aqui o nome do curso] da Faculdade Souza Marques como requisito para obtenção do Título de Bacharelado

Data de aprovação em 08 de dezembro de 2025.

BANCA EXAMINADORA

[Prof.º Msc. Gabrielle Ferreira de Carvalho Fernandes Orientadora-
Faculdade Souza Marques

Prof.º Msc. Bruno Lima Pelluso Co-orientador
Faculdade Souza Marques Membro

Prof.º Msc. Alex Peccini

Faculdade Souza Marques
Membro

Rio de Janeiro
2025

DECLARAÇÃO ANTI-PLÁGIO

Eu, Joanalía da Silva dos Santos matrícula: AE220004, estudante do curso de Bacharelado em Administração de Empresas da Fundação Técnica – Educacional Souza Marques, declaro para os devidos fins e efeitos, e para fazer prova junto a Fundação Técnica – Educacional Souza Marques, que, **sob as penalidades previstas na Lei nº 9610/98 no art. 299 do Código Penal Brasileiro**, que é de minha criação o Trabalho de Conclusão de Curso que ora apresento.

Art. 299 do Código Penal Brasileiro, que dispõe sobre o crime de Falsidade Ideológica:

“Omitir, em documento público ou particular, declaração que dele devia constar, ou nele inserir ou fazer inserir declaração falsa ou diversa da que devia estar escrita, com o fim de prejudicar direito, criar obrigação ou alterar verdade sobre fato juridicamente relevante: Pena – reclusão, de 1 (um) a 5 (cinco) anos, e multa, se o documento é público, e reclusão de 1 (um) a 3 (três) anos, e multa, se o documento é particular.

Parágrafo único. Se o agente é funcionário público, e comete o crime prevalecendo-se do cargo, ou se a falsificação ou alteração é de assentamento de registro civil, aumenta-se a pena de sexta parte” Este crime engloba plágio e compra fraudulenta de documentos científicos.

Por ser verdade, e por ter ciência do referido artigo, firmo a presente declaração. Rio de Janeiro, 05 de dezembro de 2025.

Assinatura do aluno: _____

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL SOUZA MARQUES (RISM)

1. Identificação do Tipo de Publicação:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Artigo Científico | <input type="checkbox"/> Trabalho do Programa de Monitoria |
| <input type="checkbox"/> Dissertação | <input type="checkbox"/> Trabalho de Extensão |
| <input type="checkbox"/> Monografia com Mentoria | <input type="checkbox"/> Trabalho de Iniciação Científica |
| <input checked="" type="checkbox"/> Monografia de Graduação | <input type="checkbox"/> Tese |
| <input type="checkbox"/> Monografia de Especialização | <input type="checkbox"/> Outros [especificar] |

Dados da Publicação:

Título da Publicação:

A IMPORTÂNCIA DOS CRITÉRIOS ESG NA TOMADA DE DECISÃO E OS FATORES DE IMPLEMENTAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS.

Ano da Publicação: 2025 Data da defesa: 08/12/2025

Instituição/Curso: Faculdade Souza Marques

Orientador(a): Gabrielle Ferreira de Carvalho

1. Autor(es):

Nome: Joanalía da Silva dos Santos

3. Autorização:

a) Autorizo disponibilizar meu trabalho no Repositório Digital da FTSM (acesso aberto).

b) Autorizo disponibilizar meu trabalho no Repositório Digital a FTSM somente após a data ___/___/___ (Embargo).

c) Não autorizo disponibilizar meu trabalho no Repositório Digital a FTSM (acesso restrito).

Ao marcar a opção b ou c, justifique:

O documento está sujeito a registro de patente.

X O documento pode estar ou vir a ser publicado como livro, capítulo de livro ou artigo;

Outra justificativa:

Autorizo(amos) a Fundação Técnico-Educacional Souza Marques, CNPJ 33.775.164/0001-40, disponibilizar gratuitamente, o texto integral da publicação supracitada, em Acesso Aberto, na rede mundial de computadores - Internet, no Repositório Institucional e sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº. 9610/98, com fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção e difusão do conhecimento, a partir desta data, permissão assinalada acima.

Rio de Janeiro, 08/12/2025.

Aluno(a)

DEDICATÓRIA

Dedico esta conquista, primeiramente, à minha mãe, Joana Darck de Sousa. Seu amor incondicional, sua sabedoria e seus conselhos foram a base da minha formação. Ao chegar ao final desta jornada, sinto não apenas ter superado expectativas, mas também a honrada responsabilidade de realizar um sonho que também era seu.

Ao meu esposo, meu amor, Stemberg Martins, você é minha luz, minha maior inspiração em todos os momentos. Obrigado por estar ao meu lado por seu amor constante, seu cuidado,

incentivo, por acreditar em mim e seu apoio incondicional tanto emocional quanto financeiro. Esta conquista é mais um capítulo da linda história que estamos construindo juntos. Obrigada por ser meu alicerce, meu abrigo e meu amor.

À minha família – Juliana Silva, Paulo Henrique, Lorena Silva, Eloá Silva, Roselaine Martins e Cicero Batista - pela força e pelo refúgio que sempre encontro em vocês ao longo de toda a caminhada. Que o amor e a graça de Deus os envolvam.

Três versículos que ecoam profundamente nesta etapa da minha vida são Filipenses 4:13 “Tudo posso naquele que me fortalece”. Habacuque 3:19 "O Senhor, o Soberano, é a minha força; ele faz os meus pés como os do cervo e faz-me andar nos meus lugares altos." E Isaías 40:31 "Mas os que esperam no Senhor renovarão as suas forças; subirão com asas como águias; correrão e não se cansarão; andarão e não se fatigarão” Essas afirmações foi meu ânimo nos momentos de dúvida e minha celebração nas conquistas. Ele me lembra que a verdadeira força para perseverar vem de uma fé que nos sustenta e nos impulsiona além do que podemos imaginar.

Acreditem, sempre, no seu potencial ilimitado. A vida é uma aventura bela e desafiadora; encarem-na com coragem, com a mente aberta para aprender e com o coração disposto a amar.

Com todo o meu amor,

AGRADECIMENTOS

Meus primeiros e mais profundos agradecimentos são direcionados àquele que é o autor e o sustento da minha vida. A Deus, que, em Sua infinita graça, me proporcionou a oportunidade de ingressar na Fundação Técnico Educacional Souza Marques e trilhar o caminho da graduação em Administração. Nos momentos de adversidade, sua presença constante foi o alicerce que manteve minha esperança firme e minha perseverança viva. Cada etapa concluída é um testemunho da Sua fidelidade em minha vida e o cumprimento de suas promessas.

É com imenso carinho que dedico um agradecimento especial à minha irmã, Juliana Silva. Você é, em todos os sentidos, uma mulher inspiradora. Sua força como profissional, sua generosidade como ser humano e sua integridade como pessoa, sou profundamente grata por cada conselho, por cada palavra de incentivo e ajuda, obrigada por ser essa presença transformadora em minha vida. Te amo muito.

Minha gratidão estendes-se à Fundação Técnico-Educacional Souza Marques, instituição que se tornou muito mais do que um espaço de ensino, mas um verdadeiro pilar de transformação. Agradeço a todos os Professores e Funcionários, cujo compromisso diário constrói o legado de excelência desta Casa. Um agradecimento singular à Professora Leopoldina, cuja visão e liderança à frente da Fundação criam um ambiente fértil onde o conhecimento e o caráter florescem. Seu legado é palpável em cada corredor e em cada vida que aqui se forma.

Um agradecimento de destaque à minha Orientadora, Professora Gabrielle Fernandes. Seu papel foi decisivo. Obrigada por enxergar potencial onde eu, por vezes, via apenas dúvida. Seu compromisso, sua empatia genuína e sua energia incansável foram vento nas minhas velas, especialmente na reta final desta jornada. Você não só guiou o trabalho acadêmico, mas também me inspirou a abraçar o futuro com coragem e uma confiança renovada. Levo comigo não apenas seus ensinamentos, mas o exemplo do seu dedicado magistério. Você é minha inspiração.

Aos futuros alunos que cruzarão estes portões, desejo que absorvam não apenas o conteúdo das aulas, mas a essência de crescimento que esta instituição oferece. Aproveitem cada desafio como uma oportunidade para se tornarem a melhor versão de si mesmos.

Por fim, manifesto minha eterna gratidão por tudo o que vivi e aprendi nesta instituição. Levo adiante, não apenas um diploma, mas os princípios e valores que aqui foram cultivados em mim. Honrarei este legado em cada passo da minha trajetória profissional e pessoal.



Durante crises ambientais, sociais e de governança, a adoção de práticas ESG deixa de ser um diferencial para tornar-se uma condição essencial, resiliente nas empresas. Eventos como a pandemia de COVID-19 e o fortalecimento da regulamentação socioambiental demonstram que a adaptabilidade e a inovação são cruciais para a sustentabilidade das organizações, revelando que, mesmo na adversidade, surgem oportunidades para redefinir o futuro dos negócios rumo a um modelo mais justo, inclusivo e regenerativo.

RESUMO

O termo ESG, sigla em inglês para Ambiental, Social e Governança, refere-se às práticas e parâmetros adotados por uma organização. Nos últimos anos, esse conceito tem ganhado relevância mercadológica e social, impulsionado por maior transparência e responsabilidade corporativa. No entanto, ainda que a difusão do ESG tenha se ampliado, identificar a implementação de boas práticas permanece frequentemente sujeita à interpretação subjetiva e ao julgamento de cada organização.

Diante disso, o presente trabalho examina a relevância dos critérios ESG Ambiental, Social e Governança na tomada de decisões estratégicas e os fatores que influenciam sua implementação em empresas brasileiras. Em um contexto de pressão crescente o ESG emerge

como um elemento central para a sustentabilidade e competitividade das organizações. O estudo adota uma abordagem qualitativa, com revisão teórica e análise de casos exemplares como Natura & Co, Itaú Unibanco e Lojas Renner, evidenciando os avanços, desafios e oportunidades da adoção dessas práticas no Brasil. Observa-se que a integração do ESG exige comprometimento da liderança, definição de metas mensuráveis e transparência na divulgação, resultando em maior resiliência, reputação e valor de longo prazo e que a agenda ESG representa uma transformação estrutural no mundo dos negócios, sendo essencial para a construção de uma economia mais sustentável e inclusiva no país.

Palavras-Chave: ESG 1; Sustentabilidade Corporativa 2; Mercado Brasileiro.3; Natura & Co, Itaú Unibanco, Lojas Renner 4; Governança; 5.

ABSTRACT

The term ESG, an acronym in English for Environmental, Social, and Governance, refers to the practices and parameters adopted by an organization. In recent years, this concept has gained market and social relevance, driven by greater transparency and corporate responsibility. However, although the diffusion of ESG has expanded, the identification and implementation of best practices remain subject to subjective interpretation and the judgment of each organization.

Given this, the present work examines the relevance of Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria in strategic decision-making and the factors that influence their implementation in Brazilian companies. In a context of increasing pressure, ESG emerges as a central element for the sustainability and competitiveness of organizations. The study adopts a qualitative approach, with a theoretical review and analysis of exemplary cases such as Natura & Co, Itaú Unibanco, and Lojas Renner, highlighting the advances, challenges, and opportunities of adopting these practices in Brazil. It is observed that the integration of ESG requires leadership commitment, the establishment of measurable goals, and transparency in disclosure, resulting in greater resilience, reputation, and long-term value, and that the ESG agenda represents a structural transformation in the business world, being essential for the construction of a more sustainable and inclusive economy in the country.

Keywords: ESG 1; Corporate Sustainability 2; Brazilian Market 3; Natura & Co, Itaú Unibanco, Lojas Renner 4; Governance 5

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....	24
Figura 2 – Resultados alcançados.....	40



LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantidade de pesquisa relacionada a ESG.....027



LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Comparação de Desafios e Benefícios do ESG	36
Tabela 2 – Framework Inicial para PMEs.....	43



LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANBIMA – Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais
B3 – Brasil, Bolsa, Balcão
CVM – Comissão de Valores Mobiliários
ESG – Environmental, Social and Governance (Ambiental, Social e Governança)
GEE – Gases de Efeito Estufa
GRI – Global Reporting Initiative
IFRS – International Financial Reporting Standards
ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISSB – International Sustainability Standards Board
ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU – Organização das Nações Unidas
PME – Pequenas e Médias Empresas
PRI – Princípios para o Investimento Responsável
RSC – Responsabilidade Social Corporativa
TBL – Triple Bottom Line
TCFD – Task Force on Climate-Related Financial Disclosures

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
OBJETIVO	20
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
JUSTIFICATIVA	21
METODOLOGIA	21
2 REVISÃO TEÓRICA	23
2.1 CONCEITO E EVOLUÇÃO DO ESG	23
2.2 ESG: COVID-19.....	26
2.3 . OS PILARES ESG.....	28
2.3.1 AMBIENTAL (E).....	28
2.3.2 Social (S).....	29

2.3.3 GOVERNANÇA (G)	30
2.4 O PANORAMA DO ESG NO CONTEXTO BRASILEIRO.....	31
2.5 A RELAÇÃO ENTRE ESG E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	32
2.6 IMPLEMENTAÇÃO DO ESG NO BRASIL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES	34
3 ANÁLISE DE DADOS	37
3.1 ESTUDO DE CASO 1: NATURA & CO.....	37
3.2 ESTUDO DE CASO 2: ITAÚ UNIBANCO.....	38
3.3 ESTUDO DE CASO 3: LOJAS RENNER.....	39
3.4 ANÁLISE CRÍTICA E COMPARATIVA DOS CASOS	41
3.5 FRAMEWORK PRÁTICO PARA IMPLEMENTAÇÃO ESG EM PMES	42
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS.....	45



1 INTRODUÇÃO

O termo ESG emergiu como um ponto fundamental para a execução dos princípios de desenvolvimento sustentável no mundo corporativo e financeiro (PEREIRA, 2011). Fruto de uma iniciativa liderada pela Organização das Nações Unidas (ONU) em parceria com o Banco Mundial, constatou-se que os fatores ESG são cruciais para investimentos de longo prazo. Brundtland definiu desenvolvimento sustentável como aquele que atende às necessidades das gerações presentes sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades.

Dados da (ANBIMA, 2024) apontam que esse movimento, captação de fundos sustentáveis, ultrapassou a marca de R\$ 10 bilhões, indicando um mercado em expansão. No contexto brasileiro, os critérios ESG têm alcançado importância notável, motivados sobretudo pela pressão de investidores e pelas exigências de um consumidor mais consciente. Um levantamento constatou que a pandemia de COVID-19 atuou como um acelerador desse processo, em seis vezes o interesse por temas ambiental, social e governança, consolidando a percepção de que organizações com práticas robustas nessas áreas exibem maior resiliência diante de crises (Pacto Global Brasil (2021).

Embora a implementação efetiva da agenda ESG no país ainda encontra desafios estruturais significativos, destacam-se a ausência de um marco regulatório uniformizado, os custos iniciais elevados especialmente para pequenas e médias empresas e a carência de métricas uniformes (SANTOS2023). Apesar dessas barreiras, as oportunidades são igualmente significativas, em especial em setores como o agronegócio sustentável e a geração de energia limpa, nos quais o Brasil detém um potencial gigantesco para assumir uma posição de liderança global em sustentabilidade (SILVA, 2022). O objetivo é fitar atentamente como o ESG é reconhecido e integrado nos processos empresariais, avaliando os desafios e oportunidades envolvidos. Além disso, a pesquisa visa contribuir com um framework prático voltado especificamente para PMEs, difundir o acesso à sustentabilidade corporativa.

Com base no exposto, a pesquisa busca responder à seguinte questão: a importância dos critérios ESG na tomada de decisão estratégica e os fatores que influenciam sua implementação em organizações brasileiras.

O objetivo deste estudo é:

O objetivo deste trabalho é analisar a adoção das práticas ESG pelas empresas brasileiras, identificando critérios, desafios e oportunidades, e propor um instrumento prático que facilite sua implementação.

Para alcançar tal propósito de maneira estruturada, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os principais critérios e métricas ESG utilizados no contexto brasileiro, mapeando as dimensões que compõem a agenda ESG desde as práticas ambientais até os pilares social e de governança;
- Avaliar os desafios e oportunidades enfrentados pelas empresas brasileiras durante o processo de implementação e integração dos critérios ESG em suas estratégias de negócio e modelos de gestão;
- Analisar casos emblemáticos de empresas brasileiras que se destacam pela adoção avançada e transparente dos critérios ESG, identificando fatores críticos de sucesso e práticas gerenciais inovadoras;
- Propor um framework prático para integração ESG especialmente voltado para pequenas e médias empresas, democratizando o acesso à agenda da sustentabilidade.

Para atingir tais objetivos o trabalho dividiu-se em:

- A metodologia, a qual apresenta os métodos e técnicas utilizados para validar cientificamente a pesquisa;
- Em seguida referencial teórico que dá embasamento e suporte ao trabalho;
- A análise dos dados coletados e após este tópico serão apresentadas as conclusões do estudo.

A justificativa para a realização deste trabalho foi a urgência e relevância do tema para a administração moderna e para o futuro da economia brasileira. A integração ESG é um fator crítico para a competitividade e sustentabilidade dos negócios no século XXI. O Brasil, como uma das maiores economias do mundo e detentor de recursos naturais estratégicos, enfrenta o desafio e a oportunidade de liderar a transição para uma economia de baixo carbono, inclusiva e ética. Compreender como as empresas brasileiras estão navegando nesta transição, quais os obstáculos estruturais e culturais que enfrentam, e as estratégias bem-sucedidas adotadas o

que e crucial não apenas para gestores que buscam orientar suas organizações neste novo ambiente competitivo, mas também para acadêmicos que estudam a evolução do capitalismo e para formuladores de políticas públicas que fomentam uma economia mais justa, verde e resiliente.

Assim, este trabalho se torna relevante ao contribuir para suprir a necessidade de mais estudos sobre a implementação de critérios ESG, gestão de sustentabilidade e os impactos nos negócios, considerando que as organizações brasileiras têm intensificado a adoção dessas práticas como elemento estratégico para competitividade e resiliência no cenário contemporâneo.

OBJETIVO

O objetivo é analisar a adoção de práticas ESG no contexto empresarial brasileiro, com foco no reconhecimento de critérios, avaliação de desafios e oportunidades de implementação. O trabalho busca não apenas mapear e avaliar o cenário atual, mas também traduzir essa análise em um instrumento prático que facilite a integração da agenda ESG, especialmente para pequenas e médias empresas, contribuindo para a democratização da sustentabilidade corporativa no Brasil.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar os principais critérios e métricas ESG utilizados no contexto brasileiro, mapeando as dimensões que compõem a agenda ESG desde as práticas ambientais até os pilares social e de governança;

Avaliar os desafios e oportunidades enfrentados pelas empresas brasileiras durante o processo de implementação e integração dos critérios ESG em suas estratégias de negócio e modelos de gestão;

Analisar casos emblemáticos de empresas brasileiras que se destacam pela adoção avançada e transparente dos critérios ESG, identificando fatores críticos de sucesso e práticas gerenciais inovadoras;

Propor um framework prático para integração ESG especialmente voltado para pequenas e médias empresas, democratizando o acesso à agenda da sustentabilidade.

JUSTIFICATIVA

A justificativa para este trabalho assenta-se na mudança de paradigma no mundo dos negócios, onde a sustentabilidade e a responsabilidade corporativa deixaram de ser iniciativas periféricas para se tornarem elementos centrais na construção de valor e competitividade. A crescente conscientização de consumidores, investidores e da sociedade em geral tem pressionado as organizações a transcender a lógica puramente financeira, demandando um compromisso tangível com questões ambientais, sociais e de governança (ESG). Neste contexto, os critérios ESG emergem como um novo e fundamental framework para a avaliação do desempenho e da resiliência das empresas, complementando e, em muitos casos, redefinindo os indicadores tradicionais.

Além da pressão do mercado, a adoção de práticas ESG é impulsionada por um cenário regulatório em evolução e pela exigência de transparência por parte de um espectro cada vez mais amplo de stakeholders. A convergência desses fatores torna premente a investigação sobre como as empresas brasileiras estão internalizando esses critérios em sua gestão estratégica. Compreender os mecanismos de integração e os obstáculos enfrentados como a mensuração de impactos, os custos de transição e as oportunidades geradas, é crucial para mapear o caminho em direção a uma economia mais sustentável e inclusiva.

Portanto, justifica-se esta pesquisa pela sua potencial contribuição para preencher uma lacuna no entendimento do impacto material das práticas ESG no desempenho financeiro e na reputação corporativa no contexto nacional. A análise proposta não só oferecerá insights valiosos para gestores que buscam orientar suas empresas neste novo ambiente competitivo, mas também para formuladores de políticas públicas e para a academia, ao fornecer um diagnóstico empírico sobre a maturidade da adoção do ESG no Brasil e seus desdobramentos concretos.

METODOLOGIA

Para uma compreensão sobre a implementação de práticas ESG no Brasil, traduzir a teoria em aplicações concretas e análise detalhada de estudos de caso de três empresas brasileiras de capital aberto que são amplamente reconhecidas nacionalmente e internacionalmente por sua liderança, maturidade e transparência na agenda da sustentabilidade. A seleção destes casos foi intencional e criteriosa, baseando-se em múltiplos critérios como o ISE B3, o Dow Jones Sustainability Index e rankings ESG de agências especializadas, reconhecimento público, prêmios por suas estratégias e práticas ESG e diversidade setorial o que permitir uma análise comparativa de como diferentes indústrias enfrentam desafios,

oportunidades específicas, disponibilidade e qualidade de informações públicas, especialmente relatórios de sustentabilidade robustos e transparentes.

A análise foi conduzida por meio de uma pesquisa documental qualitativa, com base exclusivamente em informações públicas divulgadas pelas próprias empresas e por fontes secundárias confiáveis. Foram consultados relatórios anuais de sustentabilidade, formulários de referências, comunicados ao mercado, apresentações institucionais, políticas públicas, códigos de conduta e notícias em veículos especializados, referentes ao período de 2020 a 2024, garantindo a atualidade e relevância dos dados.

O objetivo desta análise é identificar e sistematizar as principais estratégias ESG adotadas, os fatores críticos de sucesso que viabilizaram a implementação, os desafios enfrentados e como foram superados, e os resultados alcançados tanto financeiros quanto não financeiros por cada uma das empresas. Ao final, será apresentada uma análise crítica e comparativa dos três casos, extraindo lições e boas práticas que possam ser replicadas ou adaptadas por outras organizações brasileiras.



2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITO E EVOLUÇÃO DO ESG

Com base na evolução do conceito de sustentabilidade, o ESG (Environmental, Social and Governance) emerge como um marco fundamental para a operacionalização dos princípios do desenvolvimento sustentável no mundo corporativo e financeiro. A gênese do pensamento sustentável remonta a 1972, na Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, na Suécia, onde a ONU adota o princípio de que o uso dos recursos naturais para satisfazer as necessidades das gerações atuais não deve comprometer as necessidades das gerações futuras (PEREIRA, 2011). Esta preocupação com o modelo tradicional de crescimento deu impulso à necessidade de se adotar ações de desenvolvimento sustentável, o qual busca atingir a harmonia entre desenvolvimento econômico, qualidade ambiental e equidade social (PEREIRA, 2011).

O desenvolvimento sustentável foi disseminado pelo Relatório de Brundtland, da Comissão Mundial para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, que o definiu como aquele que atende às necessidades das gerações presentes sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades (WCED, 1987). O relatório defendia que o mundo deve desenhar rapidamente estratégias que permitam que as nações saiam de seu processo de crescimento e desenvolvimento atual, geralmente destrutivo, em direção ao desenvolvimento sustentável (UNITED NATIONS, 1987, capítulo 2, parágrafo 27). Esta visão de longo prazo foi crucial, conceituando o desenvolvimento sustentável como um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender as necessidades e aspirações humanas (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1988, p.49).

Uma contribuição seminal para a estruturação dessas ideias no setor empresarial foi o "Triple Bottom Line (TBL)" de John Elkington, que direcionou as empresas para uma relação consistente com os três pilares: econômico, ambiental e social e não apenas um pilar de foco em lucratividade (econômico) (ELKINGTON, 1998). As três dimensões das empresas precisam estar conectadas: esta visão contribuiu para a difusão do termo e seus entendimentos mais contemporâneos (GEISSDOERFER et al., 2017). Quando o conceito de desenvolvimento sustentável é aplicado às empresas, ele é denominado responsabilidade social corporativa (RSC) e implica a incorporação dos objetivos de igualdade social, eficiência econômica e desempenho ambiental nas práticas operacionais da empresa (LABUSCHAGNE et al., 2005).

A formalização do conceito ESG ocorreu em 2004, por meio do relatório *Who Cares Wins* (Ganha Quem se Importa), uma iniciativa liderada pela Organização das Nações Unidas (ONU) em parceria com o Banco Mundial. Este documento pioneiro buscou examinar o papel dos fatores ESG na gestão de ativos e pesquisas financeiras, estabelecendo um consenso de que esses critérios são cruciais no contexto de investimentos de longo prazo.

A ascensão do ESG ganhou força real quando, a partir de 2006, investidores do mundo todo passaram a aderir de maneira expressiva aos Princípios para o Investimento Responsável (PRI). Esse movimento se intensificou ainda mais em 2015, quando a ONU apresentou a Agenda 2030 e os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como mostra a figura 1, oferecendo um caminho claro, integrado e compartilhado para orientar ações em escala global.

Figura 1: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: ODS ONU (2025).

Conceitualmente, o ESG é frequentemente visto como uma evolução do *Triple Bottom Line* (TBL), proposto por Elkington (1998), que originalmente abrangia os pilares econômico, ambiental e social. No atual ESG, o fator econômico é substituído pela Governança Corporativa, visando ampliar além dos resultados comerciais, incorporando transparência, conduta corporativa, comitês de auditoria e combate à corrupção, sendo considerado sinônimo da própria sustentabilidade empresarial (COSTA e FERREZIN, 2021).

O impulso para a consolidação do ESG veio de uma maior conscientização da sociedade e do mercado. A sociedade tem se preocupado mais com questões ambientais, sociais e econômicas, cobrando o envolvimento dos governos e das empresas (CRUZ, 2022). Mudanças climáticas, esgotamento de recursos naturais, más condições de trabalho e escândalos corporativos têm aumentado as expectativas da sociedade em relação às responsabilidades

ambientais, sociais e éticas das empresas (MONEY e SCHEPERS, 2007, p. 2). Com a valorização das empresas que se comprometem com a agenda ESG no mercado financeiro, as políticas de governança sustentáveis passaram a ter alta relevância no mundo corporativo, que cada vez mais tem atuado de forma responsável no objetivo de fazer o mundo um lugar melhor (ASCARI et al., 2023).

O ESG representa a evolução fundamental na forma como o capitalismo e as empresas interagem com a sociedade e o meio ambiente. A sua ideia é defendida pelo prêmio Nobel Amartya Sen, de que o desenvolvimento e o crescimento econômico devem estar associados diretamente ao desenvolvimento social e as liberdades, como forma de contribuir para o avanço não só das empresas e instituições, mas também da sociedade como um todo (SEN, 2010). Neste sentido, ESG nada mais é do que a ideia de que as empresas privadas do sistema de produção capitalista devem contribuir com a sociedade, por meio de ações e políticas pontuais, bem como programas e fundações, além da promoção do desenvolvimento sustentável (VASCONCELOS et al., 2012).

A partir da década de 1960, diversos movimentos e estudos começaram a surgir alertando sobre os riscos ambientais provenientes do acelerado crescimento econômico da época (GEISSDOERFER et al., 2017). O termo desenvolvimento sustentável foi consolidado no Relatório Brundtland, que o definiu como aquele que atende às necessidades das gerações presentes sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem suas próprias necessidades (WCED, 1987) e como um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender as necessidades e aspirações humanas (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1988, p.49).

Consequentemente, a responsabilidade social corporativa tornou-se um tema recorrente no âmbito das organizações (SOARES, 2004, p. 1), e a competitividade das empresas está cada vez mais relacionada a um bom gerenciamento voltado à sustentabilidade, integrando preservação ambiental, bem-estar social e prosperidade econômica (KNEIPP et al., 2012).

O conceito de ESG fundamenta-se em três pilares interconectados:

1. **Ambiental (E):** Está diretamente conectado ao desenvolvimento sustentável, onde o desenvolvimento procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas próprias necessidades (VASCONCELOS

et al., 2012). Seu objetivo é garantir que as fontes e recursos naturais sejam preservados para as próximas gerações (ROMEIRO, 2012).

2. Social (S): Este pilar resume-se à igualdade e respeito pelos direitos humanos a todos os indivíduos da sociedade (LINHARES, 2017). Trata das relações que a sua empresa tem com a reputação que ela desenvolve com pessoas e instituições nas comunidades onde faz negócios, relações trabalhistas e a diversidade e inclusão. Envolve também a satisfação no trabalho, que pode ser analisada em abordagens como sistemas de qualidade, potencial humano, saúde e segurança do trabalho (SOUZA e LAROS, 2010, p. 4).

3. Governança (G): Refere-se ao sistema interno de práticas, controles e procedimentos que a empresa assume para se governar, deliberar decisões eficazes, seguir a lei e atender às necessidades dos stakeholders externos (MCKINSEY). Pode ser representado por um conjunto de regras e práticas que visam reduzir os conflitos ou os problemas de agência, utilizando-se de mecanismos de incentivo e de controle (SILVEIRA, 2004).

Nos últimos anos, o termo ESG ganhou atenção especial no Brasil, impulsionado por um movimento crescente da sociedade e dos investidores que exigem maior transparência e compromisso corporativo. (MONEY e SCHEPERS, 2007, p. 2). Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima) destaca que a captação de fundos de investimento sustentáveis no Brasil atingiu patamares históricos, superando R\$ 10 bilhões em 2024 (ANBIMA, 2024). Esse marco evidencia não apenas um mercado em plena expansão, mas também o amadurecimento dos investidores locais, que cada vez mais reconhecem o valor econômico e social da agenda ESG.

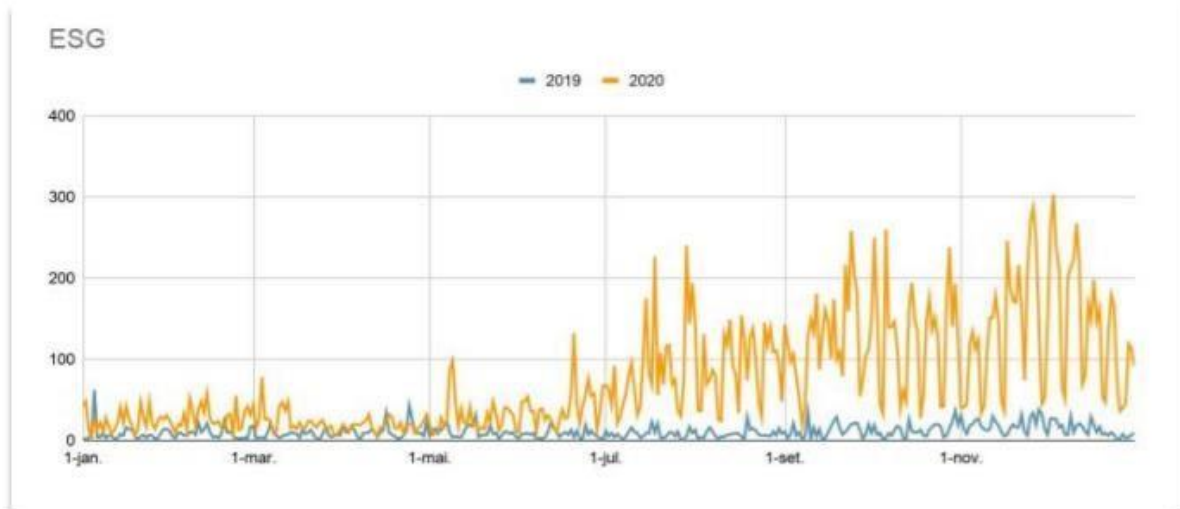
2.2 ESG: COVID-19

No período da pandemia, causada pela COVID-19 em 2020, também contribuiu significativamente para o aumento das preocupações em relação às práticas ESG (Pacto Global, 2021). Este evento global sem precedentes atuou como um catalisador, destacando a importância da resiliência corporativa e de estratégias de longo prazo que vão além dos resultados financeiros imediatos.

Um estudo feito pelo Pacto Global Brasil e pela Stilingue (Pacto Global, 2021) mostra que a busca por assuntos relacionados a ESG foi 6 vezes maior em 2020 em comparação com 2019, demonstrado na figura 2. Esse aumento dramático no interesse reflete uma mudança de percepção durante a crise, de que fatores como o tratamento de colaboradores, a transparência na comunicação e o compromisso com a comunidade ganharam destaque. A crise cria a

oportunidade para aprofundar as evidências sobre a relação entre ESG, desempenho e valor das entidades (Albuquerque et al., 2020).

Gráfico1 - Quantidade de pesquisa relacionada a ESG



Fonte: Pacto Global Brasil – Relatório da Evolução ESG no Brasil 2021

A pandemia funcionou como um teste de estresse para a resiliência das empresas, e aquelas com fortes práticas ESG demonstraram maior capacidade de adaptação. De acordo com Jagannathan et al. (2017), as empresas que investem em ESG têm uma menor exposição a riscos por melhor se adaptarem, não só a novas crises ambientais, mas também a novas regulamentações, tecnologias e preferências dos consumidores. Esta premissa foi posta à prova durante a COVID-19, e estudos empíricos corroboram essa visão. Por exemplo, Broadstock et al. (2021) e Kanamura (2021) utilizaram dados do choque inicial da pandemia da COVID-19 para analisar o desempenho de títulos e índices de mercados; os autores encontraram que a desvalorização dos índices que incorporam ações ESG foi menor em relação aos outros índices, evidenciando que as ações com alto desempenho ESG são mais fortes em períodos de crise, diminuindo sua exposição ao risco sistemático.

Ao estudar outro mercado emergente, como o da Índia, Beloskar e Rao (2023) analisaram a partir de um estudo de evento que empresas do mercado indiano com melhores índices ESG proporcionaram retornos mais consistentes e com menor volatilidade durante a pandemia da COVID-19. Alguns estudos mostraram que as ações ESG tiveram melhor desempenho durante a pandemia e ainda menor volatilidade, além de melhores margens de lucro (Albuquerque et al., 2020; Yoo et al., 2021). Esta resiliência observada durante a crise acelerou a adoção de investimentos sustentáveis. Segundo estudo feito pela Morningstar (apud Pacto

Global, 2021), a pedido da Capital Reset, no Brasil, fundos ESG captaram R\$ 2,5 bilhões em 2020, sendo que mais da metade da captação veio de fundos criados nos últimos 12 meses.

Apesar da divergência em práticas e de relatórios ESG (Ioannou e Serafeim, 2012; reverte, 2009) e do fato de que os investimentos ESG podem tanto melhorar a performance das empresas quanto resultar em ineficiência (Azmi et al., 2021), o choque exógeno proporcionado pela pandemia da COVID-19 representou uma oportunidade única para comparar ações ESG e outras carteiras. Embora os resultados para retorno acionário não sejam consistentes em mercados emergentes (Harabida et al., 2022) e alguns pesquisadores, como Bae et al. (2021), não tenham identificado diferença significativa em certos mercados, a experiência da pandemia consolidou, para muitos investidores e empresas, a ideia de que integrar fatores ambientais, sociais e de governança é crucial para a construção de negócios sustentáveis e preparados para os desafios do futuro.

O mercado financeiro reagiu rapidamente, internalizando o ESG como um fator crítico de decisão. Em 2020, fundos ESG no Brasil captaram **R\$ 2,5 bilhões**, sendo que a maioria dessa captação provém de fundos criados nos 12 meses anteriores (Morningstar, apud PACTO GLOBAL, 2021). Além disso, 77% dos investidores institucionais declararam planejar cessar a compra de produtos não ESG (PWC GLOBAL, 2021b). O mercado financeiro abrange um conjunto de critérios e valores para nortear a conduta de empresas, principalmente no âmbito da "análise de investimentos" (BOFF; PROCIANOY; HOPPEN, 2006). A relevância é crescente, pois, segundo pesquisa, "cada vez mais investidores estão buscando informações sobre as ações de ESG tomadas pelas companhias, antes da tomada de decisão sobre um eventual investimento" (ERNST & YOUNG). Em síntese, o ESG é uma resposta das empresas à globalização e a um novo contexto social, evoluindo de um mero cumprimento de normas para "uma estratégia de atuação que visa a melhoria do ambiente de negócios, com respeito e ética empresarial" (VASCONCELOS, ALVES e PESQUEUX, 2012).

2.3 . OS PILARES ESG

2.3.1 AMBIENTAL (E)

O pilar Ambiental (E) ESG avalia o impacto das operações de uma empresa no meio ambiente e sua gestão dos recursos naturais. A relevância deste pilar materializa-se na capacidade de minimizar a pegada ecológica, o que se traduz na mitigação de riscos regulatórios, redução de custos operacionais e fortalecimento da reputação corporativa.

As principais dimensões do pilar ambiental incluem a Gestão de Emissões e Mudanças Climáticas, com foco na mensuração e redução das emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE).

Conforme as Normas IFRS S2, as empresas são instadas a divulgar os riscos e oportunidades relacionados ao clima que possam afetar seus fluxos de caixa, sua situação financeira e seu desempenho operacional (IFRS Foundation, 2023, p. 15). Outra dimensão crítica é o Uso de Recursos Naturais, que envolve a gestão eficiente de água e energia e a implementação da economia circular. Uma pesquisa realizada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) indica que 76% das indústrias brasileiras possuem iniciativas de economia circular, sendo a reciclagem a prática mais comum (CNI, 2023, p. 8). Por fim, o pilar também abrange Biodiversidade e Conservação, referindo-se ao compromisso com a proteção de ecossistemas, um tema de crescente importância, uma vez que a perda de biodiversidade é reconhecida como um risco econômico sistêmico pelo Fórum Econômico Mundial (2024).

O Pacto Global da ONU, lançado em 2000, estabelece princípios que incentivam as empresas a apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais.

7: As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais.

8: Desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental.

9: Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis.

(BNDES, 2021).

2.3.2 Social (S)

O pilar Social do ESG aborda os impactos nas instituições e nas relações humanas, e o papel da organização junto à sociedade e à sua gestão no relacionamento com as partes interessadas, tanto internas quanto externas (ATCHABAHIAN, 2022). Os fatores sociais são principalmente aqueles que surgirão nas relações entre a empresa e as pessoas e as instituições fora dela (S&P GLOBAL, 2021). Sendo assim, é possível entender que o desempenho das práticas de sustentabilidade social reflete em como e quais medidas uma empresa conduz seus objetivos sociais em práticas que visam melhores condições de trabalho, saúde e segurança, relacionamento com funcionários, bem-estar, diversidade, direitos humanos, práticas trabalhistas justas e envolvimento da comunidade, entre outros (AL SAYEGH et al., 2020). Este eixo está ligado desde os direitos humanos perante a sociedade individual até os direitos em sociedades cooperativas, considerando as lideranças, os colaboradores, os terceirizados e demais membros da cadeia produtiva social (ATCHABAHIAN, 2022).

De acordo com Siqueira (2021), o pilar S (Social) mostra a importância das estratégias e do modelo de negócios das empresas estarem alinhados, para impacto no meio social. Medidores sociais ajudam a compreender em que lugares podem existir carências em relação

aos direitos humanos, trabalhistas, com a comunidade e com o público, incluindo o cuidado com os fornecedores e parceiros de negócios. Existem 2 pilares:

Pilar: Direitos Humanos

Princípio 1: As empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos reconhecidos internacionalmente.

Princípio 2: Devem assegurar-se de não serem cúmplices em violações desses direitos.

Pilar: Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho (da OIT)

Princípio 3: Liberdade de associação e reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva.

Princípio 4: Eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório.

Princípio 5: Abolição efetiva do trabalho infantil.

Princípio 6: Eliminação de toda discriminação em matéria de emprego e ocupação.

2.3.3 GOVERNANÇA (G)

A Governança Corporativa (G) no ESG é o pilar fundamental que assegura a integridade e a efetividade das práticas ambientais e sociais dentro das organizações. Enquanto as dimensões ambiental e social focam nos impactos internos e externos das operações, a governança é o pilar que garante que esses impactos sejam geridos de maneira eficiente e sustentável (CLÉMENT et al., 2023). Para Freire (2021), a governança corporativa é a espinha dorsal do ESG, assegurando que as práticas ambientais e sociais estejam integradas à estratégia organizacional e sejam supervisionadas por um conselho comprometido (FREIRE, 2021, p. 22).

Conceitualmente, a governança corporativa é a forma como as instituições são geridas e incentivadas, compreendendo os relacionamentos entre todos os stakeholders, como sócios, diretoria, conselhos, colaboradores, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (IBGC, 2015). De forma mais específica, o "G" em ESG refere-se aos fatores de governança da tomada de decisão, desde a formulação de políticas soberanas até a distribuição de direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes nas empresas, incluindo o conselho de administração, gerentes, acionistas e partes interessadas (S&P GLOBAL, 2020c). É, portanto, o sistema interno de práticas, controles e procedimentos que a empresa adota para se governar, tomar decisões eficazes, cumprir a lei e atender às necessidades das partes interessadas externas (KOLLER et al., 2019).

A relevância deste pilar tem sido amplamente reconhecida no mercado brasileiro, onde a governança tornou-se ainda mais relevante no Brasil, especialmente em razão de desordens corporativas que destacaram a necessidade de maior transparência e ética (SAVIO et al., 2023). Esta importância é econômica e estratégica, pois uma governança corporativa eficaz é importante para uma boa alocação, preservação e aumento do capital (KAHN, 2019). Um estudo mostrou que empresas com forte governança corporativa têm 25% mais chances de superar as expectativas financeiras de seus investidores, principalmente quando essas práticas estão alinhadas aos princípios "ESG" (McKinsey, 2021, p. 12).

As boas práticas de governança envolvem a criação de mecanismos robustos de controle interno, a adoção de políticas de compliance e auditorias frequentes, garantindo a conformidade com padrões ESG (OLIVEIRA, 2020, p. 32).

A transparência é um elemento-chave, e a S&P Global (2020) avalia quatro fatores específicos para determinar a eficácia da governança.

- ❖ Estrutura e Supervisão
- ❖ Código e Valores
- ❖ Transparência e Relatórios
- ❖ Riscos financeiros e operacionais

O combate à corrupção também é um princípio central, conforme o Princípio 10 do Pacto Global, que diz que as empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, inclusive extorsão e propina (OS 10 PRINCÍPIOS, 2000).

2.4 O PANORAMA DO ESG NO CONTEXTO BRASILEIRO

O mercado brasileiro tem demonstrado um compromisso crescente e acelerado com a agenda ESG. O engajamento com essa agenda no país teve um aumento notável de 24 pontos percentuais em 2024 em comparação com 2023 onde atualmente, 71% das empresas brasileiras já implementam ou se consideram referência na adoção de melhores práticas sustentáveis. A pesquisa de panorama ESG de 2024, que contou com 687 líderes empresariais, revela que 57% dos participantes ocupam cargos de alta liderança, como conselheiros, executivos de C-level e diretores. As organizações envolvidas são majoritariamente de médio e grande porte, representando 69% dos respondentes, em conjunto, estas empresas empregam meio milhão de pessoas e representam um faturamento estimado em R\$ 756 bilhões (Amcham e Humanizadas, 2024).

Um estudo da KPMG (2023) mostrou que a publicação de relatórios de sustentabilidade pelas 200 maiores empresas brasileiras cresceu 35% entre 2018 e 2022. Esse aumento reflete prioridades mais claras da alta liderança em relação à sustentabilidade, assim

como um esforço maior para comunicar impactos além do âmbito financeiro. Uma análise por setores revela que o segmento de papel e celulose se destaca com os melhores índices ESG, alinhados à sua dependência do manejo florestal sustentável e da boa relação com comunidades locais.

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) em 2023 adotou normas do ISSB (International Sustainability Standards Board) nos relatórios de sustentabilidade das empresas brasileiras para companhias abertas. O Brasil é o primeiro país a incorporar as normas IFRS S1 e S2, demonstrando um compromisso forte com a transparência, confiabilidade, comparabilidade das informações de sustentabilidade e a convergência aos padrões globais (KPMG, 2023). Apesar dos desafios, o mercado visa oportunidades estratégicas para as companhias se alinharem às práticas de divulgação do país com padrões globais sofisticados, atraindo investidores internacionais que valorizem a responsabilidade corporativa, além de fornecer informações claras sobre riscos e oportunidades que possam afetar a empresa (KPMG, 2023).

As motivações para a adoção do ESG são múltiplas, abrangendo a busca por impacto positivo ambiental e social, fortalecimento da confiança corporativa e atração de investidores específicos na resiliência de longo prazo dos negócios (Denise Alves, 2024). A importância dos critérios ESG está aumentando ainda mais, com investidores cada vez mais exigentes em relação às práticas estabelecidas pelas empresas antes mesmo de decidirem (Ernst & Young). Com isso, o cenário brasileiro se fortalece e se posiciona não apenas como um agente de mudança, mas como uma liderança ativa na construção de um futuro mais justo, inclusivo e ambiental (KPMG, 2023; Amcham e Humanizadas, 2024)

2.5 A RELAÇÃO ENTRE ESG E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Historicamente, a principal responsabilidade de uma empresa era definida pela maximização do retorno aos acionistas (FRIEDMAN, 1970). Contudo, em face da crescente conscientização pública e das exigências por maior responsabilidade socioambiental (MONEY e SCHEPERS, 2007), o ESG consolidou-se como um paradigma que transcende a lógica puramente financeira. A investigação da relação entre o desempenho corporativo em ESG e a performance organizacional, mensurada por métricas financeiras como ROA, Q de Tobin e persistência dos lucros, e a não financeiras como reputação e resiliência, constitui uma área de intensa pesquisa na literatura.

Muitos estudos apontam que um bom desempenho em ESG influencia positivamente o desempenho financeiro. Dalal e Thaker (2021), por exemplo, constataram que um desempenho ESG empresarial aprimorado melhora o desempenho financeiro, tanto em perspectivas contábeis quanto de mercado. A divulgação de informações ESG é crucial, pois melhora os lucros e tem reflexos positivos no retorno sobre o ativo, constatando mais relevância no pilar de governança (VELTE, 2017). Outras pesquisas indicam que a relação pode ser insignificante ou até negativa. Estudos com empresas turcas, ao analisarem os componentes do ESG individualmente, concluíram que o aspecto ambiental possuía forte relação negativa com a *performance* financeira, enquanto o social era indiferente (SAYGILI, ARSLAN e OZDEN, 2021).

Independentemente dos resultados mistos, o engajamento em práticas ESG é amplamente justificado por mecanismos de criação de valor e mitigação de riscos. A Teoria da Sinalização sustenta que a divulgação do engajamento em práticas ESG diferencia as empresas no mercado, indicando aos stakeholders uma boa posição de seu valor de mercado e a transparência na divulgação de informações ESG é um fator importante na criação de vantagem competitiva e na melhoria do desempenho de sustentabilidade corporativa (ALSAYEGH, ABDUL RAHMAN e HOMAYOUN, 2020). Um dos benefícios mais notáveis é o impacto na resiliência organizacional de uma empresa absorver, responder e inovar para superar eventos destrutivos que possam ameaçar sua sobrevivência (LENGNICK-HALL et al., 2011). O desempenho ESG anterior a um choque exógeno, como a crise da Covid-19, pode atuar como um mecanismo de proteção, mitigando os efeitos negativos, tornando as empresas mais resilientes, com maior estabilidade nos preços das ações durante crises, menor volatilidade financeira e tendem a ter lucros mais persistentes (BARBOSA, FERRARI e KLANN).

O desempenho corporativo em ESG se apresenta como um elemento ativo da gestão da sustentabilidade, crucial para que as empresas sejam financeiramente seguras, minimizem o impacto ambiental e alinhem suas estratégias às expectativas sociais. Em uma analogia, o desempenho ESG pode ser comparado à estrutura de um navio: os lucros de curto prazo são o combustível que o impulsiona, mas a Governança é o casco e o leme que garantem sua integridade e direção estratégica e as práticas Ambientais e Sociais são os recursos de navegação e a tripulação engajada. Uma estrutura sólida (ESG) não apenas permite que o navio navegue mais rápido em águas calmas, mas, crucialmente, assegura que ele possa resistir e se recuperar de grandes tempestades.

2.6 IMPLEMENTAÇÃO DO ESG NO BRASIL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

A implementação do ESG no Brasil apresenta um cenário complexo, marcado por desafios estruturais significativos, mas também por oportunidades únicas de crescimento e liderança global em sustentabilidade. Um dos maiores desafios identificados para as empresas brasileiras é a falta de uma estrutura regulatória clara e padronizada. Conforme Santos (2023), a inexistência de diretrizes universais de ESG adaptadas à realidade brasileira dificulta a incorporação eficaz dessas práticas no ambiente empresarial (SANTOS, 2023, p. 35). Esta complexidade é agravada pelo fato de que, segundo Eccles, Lee e Stroehle (2020), não existe uma definição universal aceita de métricas ESG, o que resulta em um ecossistema complexo de métricas ESG, com classificações que precisam ser contextualizadas para sua correta interpretação.

Outro fator limitante para a adoção do ESG no Brasil é o custo inicial de adaptação às práticas sustentáveis. Freire (2021) aponta que a transição para energias renováveis e a reestruturação dos processos internos para atender às exigências ambientais representam um investimento elevado, o que desestimula pequenas e médias empresas (FREIRE, 2021, p. 20). Dremptic, Klein, Zwergel (2019) comprovaram que alguns números das empresas estão diretos ou indiretamente ligados as métricas de ESG, como o tamanho da empresa, os recursos para prover dados e a disponibilidade desses, criando uma barreira adicional para empresas de menor porte.

No entanto, as oportunidades geradas pela adoção do ESG são igualmente significativas. Segundo Cruz (2022), empresas que adotam práticas sustentáveis, como a economia circular e a redução de emissões, observam benefícios a longo prazo, como maior resiliência frente a crises econômicas e ambientais, além de uma melhor relação com investidores (CRUZ, 2022, p. 110). Esta visão é respaldada pela tendência atual de que, conforme Beretta et al. (2021) evidenciam, a competitividade das empresas está diretamente ligada à capacidade de estabelecer e apresentar as métricas de negócios financeiros e não financeiros.

O mercado de investimentos responsável tem crescido significativamente no Brasil, com destaque para o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), criado em 2005, tendo como finalidade refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas que se destacam por práticas de sustentabilidade empresarial e responsabilidade social. A integração de indicadores ESG está levando as empresas a emitir relatórios integrados e transparentes (LUEG; KRASTEVA; LUEG, 2019), com dados mostrando que 85% das empresas brasileiras elaboram

relatórios de sustentabilidade e que cerca de 72% das empresas brasileiras utilizam as normas da GRI (FORBES, 2021).

O Brasil possui um potencial significativo para se tornar um líder global em ESG, especialmente no que se refere à produção agrícola sustentável e à geração de energia limpa (SILVA, 2022, p. 48). Este potencial é reforçado por iniciativas governamentais como o Programa Brasileiro de Rotulagem Ambiental, lançado em 2002 pelo Ministério do Meio Ambiente, com o objetivo de prover o aumento da demanda por produtos com menor impacto ambiental (Brasil, 2002).

O fortalecimento das parcerias público-privadas emerge como uma oportunidade estratégica para impulsionar a implementação do ESG no Brasil. Conforme Savio, D'Andrassi e Ventimiglia (2023), as parcerias público-privadas são fundamentais para superar barreiras financeiras e estruturais, podendo assim ter uma viabilidade de projetos de grande impacto socioambiental. Organizações como o Conselho Empresarial Brasileiro para Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), fundado em 1997, têm papel crucial nessa articulação, atuando na Transformação prática, Advocacy e Networking, Formação de Expertise em Conceitos de Vanguarda.

A crescente demanda dos consumidores por produtos e serviços éticos e sustentáveis representa outra oportunidade significativa. De acordo com um estudo da Deloitte (2023), 76% dos consumidores brasileiros preferem adquirir produtos de empresas que demonstrem um compromisso com a sustentabilidade e práticas sociais responsáveis. Esta mudança no comportamento do consumidor é acompanhada por uma maior fiscalização dos stakeholders, que iniciaram fiscalizações a respeito das informações sobre as responsabilidades fornecidas pelas empresas, nos aspectos ambientais e sociais causados pelo exercício de suas atividades.

A superação dos desafios e o aproveitamento das oportunidades exigem, conforme Chopra et al. (2024), que a adoção efetiva do ESG não possa ser limitada às políticas corporativas; ela precisa ser incorporada à cultura organizacional e às práticas diárias de todos os colaboradores. Esta transformação cultural, aliada ao desenvolvimento de métricas mais robustas para medir e reportar seus avanços (CLÉMENT, ROBINOT e TRESPEUCH, 2022), será fundamental para que as empresas brasileiras possam consolidar sua posição no cenário global de sustentabilidade.

Tabela 1 - Comparação de Desafios e Benefícios do ESG

Aspectos do ESG	Pontos Favoráveis	Pontos Desfavoráveis
Impacto Ambiental	Redução das emissões de carbono; promoção da economia circular e eficiência energética.	<i>Greenwashing</i> (imagem falsa de sustentabilidade); alto custo de implementação; falta de padronização nas métricas ambientais.
Responsabilidade Social	Melhoria das condições de trabalho; inclusão social; atração de talentos.	Desafios em setores menos adaptáveis; dificuldade na adaptação genuína; práticas sociais vistas como “simbólicas”.
Governança Corporativa	Melhoria na transparência e na prestação de contas; redução do risco de fraudes; fortalecimento da ética empresarial.	Implementação complexa e custos elevados; burocracia devido a relatórios detalhados; falta de um <i>framework</i> global padronizado.

Fonte: De autoria própria

A dimensão ambiental do ESG constitui-se no conjunto de diretrizes e ações empresariais voltadas à minimização dos impactos antrópicos nos sistemas naturais (CLÉMENT et al., 2022). Entre os principais eixos de atuação, evidenciam-se a gestão eficiente dos recursos naturais, a redução de emissões de gases de efeito estufa e a adoção de modelos de economia circular (CHOPRA et al., 2024). No contexto brasileiro, caracterizado por desafios ambientais específicos como o desmatamento amazônico e a poluição urbana, torna-se imperativa a elaboração de estratégias corporativas robustas para a mitigação de impactos. Conforme Freire (2021, p. 2), tais estratégias representam elementos fundamentais para o alinhamento das corporações nacionais às exigências globais de sustentabilidade e preservação ambiental.

A relevância da temática ambiental no panorama nacional é destacada por Cruz (2021), que afirma ser a sustentabilidade ambiental uma das principais preocupações empresariais contemporâneas, especialmente significativa no Brasil, onde as políticas ambientais desempenham um papel essencial para garantir a preservação dos recursos naturais e atender às demandas globais (CRUZ, 2021, p. 32). No campo energético, observa-se que o papel das energias renováveis, como a biomassa, tem se tornado cada vez mais proeminente no Brasil, visto que o país, apesar de ser um dos maiores produtores de biomassa, utiliza apenas uma pequena parte desse material para a produção de energia (SUN et al., 2024), configurando assim um potencial substancial ainda inexplorado no âmbito das metas ESG.

A implementação da dimensão ambiental transcende a concepção de iniciativas isoladas, demandando uma abordagem sistêmica que perpassa integralmente a cadeia de valor organizacional (CHOPRA et al., 2024). Esta perspectiva abrange desde a seleção de fornecedores alinhados a princípios de sustentabilidade até a implementação de mecanismos de logística reversa para gestão de resíduos (FREIRE, 2021). Em um país detentor de expressiva biodiversidade, as organizações nacionais dispõem de oportunidades singulares para consolidação de práticas preservacionistas e promoção do uso racional dos recursos naturais (CRUZ, 2021). Setores com interface direta com o meio ambiente, como celulose, mineração e agronegócio, têm intensificado práticas de reflorestamento e recuperação de áreas degradadas como parte de suas estratégias ambientais (KPMG, 2023; SILVA, 2022).

3 ANÁLISE DE DADOS

3.1 ESTUDO DE CASO 1: NATURA & CO

A Natura & Co se destaca como um emblema de empresa fundada com sustentabilidade em seu DNA. Desde 1969, seu modelo de negócio inovador alicerça-se em dois pilares, o uso sustentável da biodiversidade amazônica e o empoderamento socioeconômico por meio de uma extensa rede de consultores.

3.1.1 Ambiental (E)

Reconhecida como pioneira, a Natura tornou-se em 2007 a primeira empresa de cosméticos do mundo a alcançar a neutralidade de carbono (Carbono Neutro) em suas operações. Posteriormente, assumiu metas mais ousadas, como zerar o desmatamento líquido na Amazônia até 2030 e contribuir para a conservação de 1,8 milhão de hectares de floresta.

Seus produtos utilizam bio ingredientes da sociobiodiversidade, alcançados por meio de parcerias com mais de 40 comunidades de agricultores familiares, um modelo que gera renda, conserva as florestas e valoriza os conhecimentos tradicionais. Com apoio em pesquisas em biotecnologia e química verde, a Natura também é referência em economia circular, tendo metas agressivas para aumentar o uso de plásticos recicláveis no pós-consumo (PCR), a eliminação de plásticos virgens de origem fóssil e expandir a oferta de refis e embalagens retornáveis, sendo precursora nesse segmento no Brasil.

3.1.2 Social (S)

Com o modelo de venda direta a Natura alcança uma rede de mais de 1,5 milhão de consultoras na América Latina, liderando o empreendedorismo feminino e a autonomia econômica de mulheres, muitas em contextos de vulnerabilidade. A empresa mantém programas contínuos de capacitação e de empoderamento feminino. De forma intrínseca tem

um compromisso robusto com a Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI), com metas públicas para aumentar a representatividade de mulheres, pessoas negras e a comunidade LGBTQIA+ na liderança, somadas a políticas de equidade salarial e licença parental estendida, de modo que a relação ética com as comunidades fornecedoras, e garantindo a repartição justa de benefícios pelo acesso aos recursos naturais e conhecimento passado.

3.1.3 Governança (G)

Desde 2014 é certificada como B Corp, a Natura & Co estruturou sua governança formalizando o compromisso com o impacto socioambiental positivo, atendendo a rigorosos padrões de desempenho e transparência. Foi uma das primeiras empresas no Brasil a aderir voluntariamente à divulgação de relatórios alinhados às normas IFRS S1 e S2 (ISSB), garantindo liderança, altíssima transparência, conectando estratégia, governança, performance financeira e impactos em seu Relatório Integrado detalhado publicado anualmente. A consistência nos pilares ESG rende à Natura & Co diversos prêmios, a inclusão contínua em índices de sustentabilidade e demonstra que é possível conciliar rentabilidade com impacto positivo, capitalismo consciente e negócios regenerativos.

3.2 ESTUDO DE CASO 2: ITAÚ UNIBANCO

3.2.1 Ambiental (E)

O Itaú estabeleceu compromissos de longo prazo com base científica. A partir do ano de 2020, mantém suas operações próprias neutras em carbono até 2050 e alcança o balanço zero de emissões líquidas (GEE) em suas carteiras de crédito e nos investimentos, alinhando-se à meta de 1,5°C do Acordo de Paris. Nessa transição o banco definiu metas setoriais de descarbonização (óleo, gás, siderurgia, aviação), ao mesmo tempo interrompeu o financiamento de novos projetos, carvão térmico e estabeleceu critérios rigorosos para setores sensíveis. A execução se destaca na oferta de produtos financeiros sustentáveis, como green bonds, sustainability-linked loans, financiamentos em energia renovável, infraestrutura verde, eficiência energética e agricultura de baixo carbono (Plano ABC+).

3.2.2 Social (S)

Sua atuação no (S) social é abrangente, de forma extrínseca, é uma referência em investimento social no setor privado por meio da Fundação Itaú Social e do Instituto Itaú Cultural, com atuação em educação, cultura, esporte e empreendedorismo. No varejo, o banco desenvolve diretrizes para educar clientes em consumo consciente e investimento responsável. Enquanto intrínseco, assumir metas públicas audaciosas, de até 2025 alcançar 50% de mulheres

e 30% de pessoas negras em cargos de liderança, tendo o papel de monitorar trimestralmente, com transparência o cumprimento de metas em programas de desenvolvimento, mentorias e fomento a um ambiente inclusivo e seguro.

3.2.3 Governança (G)

O Itaú incorpora a agenda ESG em instância máxima a governança. O Conselho de Administração define e monitora a estratégia, enquanto um Comitê de Riscos e Capital supervisiona os riscos climáticos, sociais de governança como um todo. A estrutura diferenciase pela remuneração variável vinculada ao atingimento de metas ESG, alinhado a incentivos que demonstram a importância da agenda. O banco é reconhecido internacionalmente pela transparência, sendo citado regularmente como líder em ESG na América Latina por publicações especializadas. Essas estratégias renderam ao banco Itaú Unibanco o título de Melhor Banco da América Latina em ESG (Euromoney, 2025), uma grande instituição financeira que usa seu balanço e capital como alavancas de forma efetiva para a transformação da economia, baixo carbono e mais inclusiva.

3.3 ESTUDO DE CASO 3: LOJAS RENNER

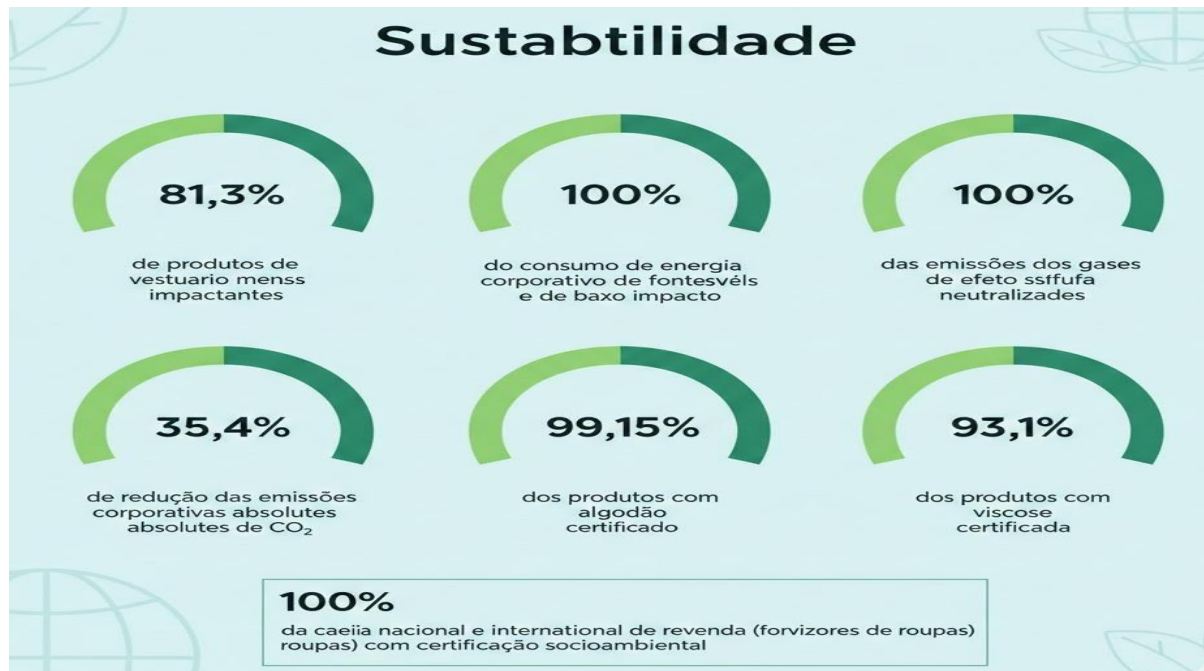
A Lojas Renner S.A. é uma das maiores empresas varejista de moda do Brasil, além de possuir outras marcas como Renner, Camicado, Youcom, Ashua, Repassa e Realize CFI. O setor de moda é regularmente associado a grandes impactos sociais e ambientais negativos, de consumo excessivo de água e energia, poluição química, geração de resíduos têxteis, condições precárias de trabalho na cadeia de fornecimento e promoção de um modelo de consumo linear e descartável (fast fashion). Nesse contexto desafiador, a Lojas Renner é líder nesse posicionamento em sustentabilidade, constituindo compromissos públicos para 2030 em torno de um modelo de negócio circular, regenerativo e de baixo carbono no setor.

3.3.1 Ambiental (E):

A Renner instituiu metas públicas, ambiciosas e mensuráveis para a redução de emissões de gases de efeito estufa alinhado à ciência climática (Science Based Targets), se comprometendo a reduzir as emissões absolutas de escopo 1 e 2 em 55% até 2030 (base 2019) e suas emissões de escopo 3 (cadeia de valor) em 30% por peça vendida no mesmo período. Investindo em logística reversa de embalagens e em um programa pioneiro de coleta de roupas usadas, que promove a circularidade por meio da revenda, doação, aluguel ou reciclagem têxtil, resultando em uma segunda vida às peças.

Para viabilizar essas metas, a Renner investe em eficiência energética, e 100% do consumo de energia em suas operações já provém de fontes renováveis especialmente eólica e solar, a empresa também está aumentando o uso de matérias-primas mais sustentáveis e de menor impacto em seus produtos, pegada hídrica e de carbono, como mostra a figura 2.

Figura 2 - Resultados alcançados.



Fonte: De própria autoria (2025)

3.3.2 Social (S):

A Renner foca na rastreabilidade, na due diligence e na responsabilidade de sua cadeia de fornecimento, de forma complexa, pois envolve centenas de fornecedores diretos e indiretos. A empresa realiza auditorias socioambientais rigorosas em seus fornecedores para garantir condições de trabalho dignas, justas e seguras, além do respeito aos direitos humanos e trabalhistas, a Renner possui uma política de tolerância zero para trabalho escravo, infantil ou análogo à escravidão. Mediante o Instituto Lojas Renner, a empresa investe no empoderamento econômico feminino, especialmente costureiras e empreendedoras, oferecendo capacitação, acesso a crédito e oportunidades de geração de renda, programas de diversidade e inclusão, com foco em gênero, raça e LGBTQIA+.

3.3.3 Governança (G):

A estratégia ESG na Renner é estruturada e robusta em governança, sendo liderada por um comitê executivo de sustentabilidade e consultoria externo, formado por especialistas

independentes que trazem visões críticas e desafiadoras, a agenda ESG é reportada regularmente ao Conselho de Administração. Um marco histórico e de grande relevância foi que a Lojas Renner se tornou a primeira varejista do mundo a publicar voluntariamente e de forma antecipada seus dados financeiros relacionados à sustentabilidade de acordo com as normas IFRS S1 e S2 do ISSB, demonstrando liderança, transparência radical e um compromisso com a comparabilidade e a audibilidade de suas informações, essa decisão coloca a empresa na vanguarda da clareza corporativa global.

3.4 ANÁLISE CRÍTICA E COMPARATIVA DOS CASOS

A análise dos três casos revela que, embora atuem em setores distintos e enfrentam desafios específicos, as empresas líderes em ESG no Brasil compartilham características, práticas e fatores críticos de sucesso em comum com:

- ❖ **Integração estratégica:** O ESG não é tratado como uma agenda isolada ou de responsabilidade apenas de uma área específica, mas está profundamente integrado no negócio, ao modelo de criação de valor e aos processos de tomada de decisão em todos os níveis hierárquicos.
- ❖ **Compromisso e liderança:** É visível o comprometimento genuíno e ativo do CEO, do Conselho de Administração, que é um fator crítico. Esse compromisso se materializada em alocação de recursos, remuneração variável é atrelada à comunicação consistente.
- ❖ **Metas públicas e mensuráveis:** As três empresas estabeleceram metas públicas ambiciosas de longo prazo e mensuráveis, alinhadas a frameworks reconhecidas pelos ODS, Acordo de Paris e Science Based Targets, o que gera accountability permitindo o monitoramento do progresso.
- ❖ **Transparência radical:** A qualidade, a abrangência e a transparência dos relatórios de sustentabilidade e integração são diferenciais. As empresas vão além do compliance mínimo e adotam voluntariamente os padrões mais rigorosos de divulgação.
- ❖ **Inovação e diferenciação:** O ESG é visto como um condutor de inovações em produtos, serviços, processos e modelos de negócio, e não apenas como gestão de risco ou compliance.
- ❖ **Engajamento de stakeholders:** As empresas mantêm um diálogo ativo, contínuo e transparente com seus stakeholders clientes, colaboradores, comunidades, fornecedores e reguladores, ouvindo suas expectativas e incorporando feedbacks.

Desafios:

Apesar do sucesso, as três empresas revelam desafios persistentes, para a Natura, a complexidade logística da operação na Amazônia, a volatilidade cambial e a concorrência com players globais que não absorvem os mesmos custos socioambientais são barreiras constantes. No Itaú, o desafio reside em equilibrar a descarbonização acelerada de sua carteira de crédito com as necessidades legítimas de financiamento de setores importantes para a economia brasileira que ainda são intensivos em carbono. Para a Renner, a escala global da cadeia da moda, a dificuldade de garantir 100% de rastreabilidade em todos os níveis tier 1, 2, 3 e a promoção de uma mudança de comportamento do consumidor em direção ao consumo consciente são obstáculos significativos.

Mesmo para os líderes, a jornada ESG é um processo de aprimoramento contínuo, aprendizado constante, que exige resiliência, adaptação, inovação e um diálogo permanente com todos os stakeholders.

3.5 FRAMEWORK PRÁTICO PARA IMPLEMENTAÇÃO ESG EM PMES

Tendo em vista os ensinamentos e os estudo de caso, propõe-se um framework simplificado e prático para que pequenas e médias empresas (PMEs) possam iniciar e estruturar sua jornada no ESG:

Tabela 2 – Framework Inicial para PMEs.

Fase	Duração Estimada	Ações Principais
Diagnóstico e Materialidade	3-6 meses	<ul style="list-style-type: none"> * Mapear os principais impactos socioambientais da empresa e da cadeia de valor. * Identificar os temas ESG mais relevantes (materiais) para o negócio e <i>stakeholders</i>. * Realizar um diagnóstico inicial de conformidade legal e regulatória. * Realizar <i>Benchmarking</i> setorial.

Definição de Estratégia e Metas	3-6 meses	<ul style="list-style-type: none"> * Definir a visão e os objetivos ESG alinhados à estratégia de negócio.+ * Estabelecer metas SMART específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes, temporais para os temas prioritários. * Definir indicadores-chave de desempenho (KPIs). * Alocar responsabilidades e recursos.
Implementação e Integração	12-24 meses	<ul style="list-style-type: none"> * Implementar ações e projetos prioritários. * Capacitar lideranças e colaboradores. * Integrar critérios ESG em processos de compras, RH e operações. * Estabelecer sistemas de monitoramento e reporte.
Comunicação e Engajamento	Contínuo	<ul style="list-style-type: none"> * Comunicar de forma transparente e regular o progresso. * Engajar <i>stakeholders</i> internos e externos. * Publicar relatório de sustentabilidade simplificado. * Buscar certificações e reconhecimentos.
Melhoria Contínua	Contínuo	<ul style="list-style-type: none"> * Revisar e atualizar metas e estratégias. * Incorporar inovações e melhores práticas. * Expandir o escopo e a ambição.

Este framework pode ser adaptado à realidade da empresa, o porte e ao setor de cada PME, democratizando o acesso à agenda ESG.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dessa forma é possível concluir e analisar, de forma abrangente e crítica, a importância dos critérios ESG na tomada de decisões estratégicas e os principais fatores integrados em sua implementação nas organizações que atuam no Brasil. O objetivo proposto foi analisar a adoção dessas práticas no contexto empresarial nacional, com a finalidade de mapear suas bases, compreender seus obstáculos, potencialidades e conhecimento que contribuísse para a democratização da sustentabilidade corporativa no país.

Os objetivos específicos que conduziam essa pesquisa foram: 1 identificar os principais critérios e métricas ESG utilizados no Brasil, mapeando as dimensões que compõem a agenda e suas práticas. 2. Avaliar os desafios e oportunidades das empresas brasileiras durante o complexo processo de implementação e integração dos critérios ESG em sua gestão e estratégia de negócio. 3 Análise de empresas brasileiras como Natura, Itaú e Lojas Renner, líderes pelo avanço e transparente, identificadas em suas trajetórias de sucesso e as práticas inovadoras. 4. Foi proposto um framework prático para a integração ESG, voltado para pequenas e médias empresas (PMEs), visando torná-la uma agenda mais acessível e praticável.

No cenário brasileiro, constatou-se uma aceleração no corporativo, impulsionado por uma pressão dos investidores, consumidores e sociedade, tendo por base o mercado de capitais, que tem demonstrado interesse por ativos sustentáveis como foi observado durante os choques da crise sanitária da COVID-19. Em conclusão final, a hipótese inicial de que organizações com uma integração sólida das práticas ESG estão cada vez mais preparadas para navegar um ambiente de negócios cada vez mais volátil e complexo, que os critérios ESG altera a tomada de decisão a longo prazo e que uma análise de riscos e oportunidades que têm impacto sobre o meio ambiente e a sociedade.

Reconhece-se, como limitação deste trabalho, que o foco analítico recaiu sobre grandes corporações de capital aberto, que dispõem de maiores recursos financeiros, o que está fora da realidade das micro, pequenas e médias empresas, que formam a espinha dorsal da economia brasileira e merecem investigação dedicada e aprofundada. Como ideia para pesquisas futuras, estudos sobre os desafios de implementação nas PMEs, análises econométricas que quantifiquem com maior precisão a correlação entre desempenho ESG e indicadores financeiros no mercado brasileiro à medida que os dados se tornarem mais padronizados e confiáveis.

Por fim, entende-se que a agenda ESG não é um movimento passageiro, mas sim a transformação nos padrões do capitalismo global. O Brasil é uma nação de imenso capital natural e de grande potencial em energias renováveis, que abraça esta transição com seriedade, ambição e transparência, não por uma responsabilidade, mas sim uma oportunidade estratégica de se afirmar como uma liderança global em desenvolvimento. A jornada é contínua, repleta de ensinamentos e exigente em termos de mudança cultural, mas é o caminho para a construção empresarial em um setor efetivamente resiliente, ético e capacitado para gerar valor sustentável e compartilhado para as gerações no presente e futuro.

REFERÊNCIAS

BNDS. Pacto Global: atuação empresarial conjunta para um futuro sustentável. Disponível em <https://blogdodesenvolvimento.bndes.gov.br/categoria/social-ecultura/Pacto-Global-atuacao-empresarial-conjunta-para-um-futuro-sustentavel/>. Acesso em: 05 set. 2025.

SEBRAE. Entenda o que são as práticas de ESG. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-sao-as-praticasdeesg,66c7e3ac39f52810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 05 set. 2025.

CNN BRASIL. ESG: como atrair investimentos e financiamentos. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/esg-para-pmes-comoatrairinvestimentos-e-financiamentos/>. Acesso em: 05 set. 2025.

A importância do ESG para o mercado brasileiro. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/esg/2022/a-importancia-do-esg-paraomercado-brasileiro.html>. Acesso em: 05 set. 2025.

RENDA MAIOR. ESG para PMEs: implementação e retorno financeiro. Disponível em: <https://rendamaior.com.br/esg-para-pmes-implementacao-e-retorno-financeiro/>. Acesso em: 05 set. 2025.

BLOG AMBIENTAL. ESG: Práticas Sustentáveis para pequenas empresas. Disponível em: <https://blogambiental.com.br/esg-para-pmes/>. Acesso em: 18 set. 2025

SAP CONCUR. ESG no Brasil: como é e o que esperar do futuro? Disponível em: <https://www.concur.com.br/blog/article/esg-no-brasil>. Acesso em: 05 set. 2025.

IRKO. Os desafios do ESG . Disponível em: <https://www.irko.com.br/os-desafios-do-esg-para-as-pmes/>. Acesso em: 10 set. 2025.

MYSUITE. ESG: desafios e oportunidades para pequenos e médios negócios. Disponível em: <https://mysuite.com.br/blog/esg-para-pmes/>. Acesso em: 10 set. 2025.

FORBES. ESG Além das Fronteiras: O Desafio do Escopo 3 e o Futuro Sustentável das Empresas. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbesesg/2025/03/esgalem-das-fronteiras-o-desafio-do-escopo-3-e-o-futuro-sustentavel-das-empresas/>. Acesso: 10 set. 2025

CAPITAL RESET. O desafio da cadeia de valor para o ESG das PMEs. Disponível em: <https://capitalreset.com/o-desafio-da-cadeia-de-valor-para-o-esg-das-pmes/>. Acesso em: 12 set. 2025.

ANBIMA – Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais. Fundos sustentáveis no Brasil. 2024. Disponível em: <https://www.anbima.com.br>. Acesso em: 01 dez. 2025.

CAPITAL RESET. Natura adere a novo reporte de sustentabilidade. 2025. Disponível em: <https://capitalreset.uol.com.br/empresas/companhias-abertas/naturaadere-a-novo-report-de-sustentabilidade-o-que-impede-demais-empresas/>. Acesso em: 01 dez. 2025.

CHAMBERS AND PARTNERS. ESG 2024 - Brazil. Global Practice Guides, 2024. Disponível em: <https://practiceguides.chambers.com/practice-guides/esg-2024/brazil>. Acesso em: 01 dez. 2025.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. Nosso Futuro Comum. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1991.

COSTA, R. P.; FERREZIN, J. A. ESG: A evolução do conceito do Triple Bottom Line. Revista de Gestão e Sustentabilidade Ambiental, v. 10, n. 3, p. 1-3, 2021.

DYNAMICONSULTORIA. ESG: dos desafios às oportunidades. 2024. Disponível em: <https://dynamicaconsultoria.com.br/esg-dos-desafios-as-oportunidades/>. Acesso em: 01 dez. 2025.

ELKINGTON, J. Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone, 1998.

ESG INSIDE. Lojas Renner é 1ª varejista do mundo a publicar dados financeiros sobre sustentabilidade. 2025. Disponível em: <https://esginside.com.br/2025/08/06/lojas-renner-e-1a-varejista-do-mundo-a-publicardados-financeiros-sobre-sustentabilidade/>. Acesso em: 01 dez. 2025.

EUROMONEY. Latin America's best bank for ESG 2025: Itaú Unibanco. 2025. Disponível em: <https://www.euromoney.com/article/a9251zzfm28s00gso0wg4wc8g/awards/awardsfor-excellence/latin-americas-best-bank-for-esg-2025-itaunibanco/>. Acesso em: 01 dez. 2025.

EXAME. Brasil e o futuro do ESG: oportunidades e desafios em um cenário global de mudanças. 2024. Disponível em: <https://exame.com/lideres-extraordinarios/brasil-futuro-esg-cenario-global-mudancas/>. Acesso em: 01 dez. 2025.

GODOI, J. L. F. Práticas de ESG nas empresas brasileiras: desafios e perspectivas. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Ciências e Engenharia, Universidade Estadual Paulista; Júlio de Mesquita Filho, Tupã, 2024.

IRIGARAY, H. A. R.; STOCKER, F. ESG: a sigla que mudou o mercado financeiro e a forma de fazer gestão. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Autografia, 2022.

ITAÚ UNIBANCO. ESG. Relações com Investidores. Disponível em: <https://www.itaubanco.com.br/relacoes-com-investidores/en/itau-unibanco/know-more/esg/>. Acesso em: 01 dez. 2025.

ITAÚ UNIBANCO. ESG Strategy. Sustentabilidade. Disponível em: <https://itau-sustentabilidade2022.mz-customers.com/sustentabilidade/en/esg-strategy/>. Acesso em: 01 dez. 2025.

KPMG. Desempenho ESG das empresas brasileiras: um aprimoramento contínuo. KPMG Business Insights, 104ª edição, ago. 2023. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/br/pdf/2023/8/Desempenho-ESG-dasempresas-brasileiras.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2025.

LEC. Relatórios de sustentabilidade ESG: principais organizações, estruturas, padrões e mudanças regulatórias recentes. 2025. Disponível em: <https://lec.com.br/relatorios-de-sustentabilidade-esg-principais-organizacoesestruturas-padroes-e-mudancas-regulatorias-recentes/>. Acesso em: 01 dez. 2025.

LOJAS RENNER S.A. Nossos compromissos 2030. Sustentabilidade. Disponível em: <https://www.lojasrennersa.com.br/sustentabilidade/compromissos-2030/>. Acesso em: 01 dez. 2025.

MATTOS FILHO. Boletim ESG: confira as últimas novidades do setor em 2024. 2025. Disponível em: <https://www.mattosfilho.com.br/unico/ultimas-novidades-esg-2024/>. Acesso em: 01 dez. 2025.

NATURA & CO. Relatório Anual. Disponível em: <https://www.natura.com.br/relatorio-anual>. Acesso em: 01 dez. 2025.

ORSOLIN, A. L.; ÁVILA, L. V.; TREVISAN, M. Análise dos indicadores para integração, implementação e desenvolvimento do Relatório de Environmental, Social and Governance—ESG em empresas da ISE/B3. Revista Catarinense da Ciência Contábil, v. 23, p. 1-19, 2024.

VIEIRA REZENDE. Brazil Advances in ESG Regulation: Companies Must Prepare for a New Era of Transparency and Sustainability. VR Insights, 2024. Disponível em: <https://www.vieirarezende.com.br/en/vr-insights/brazil-advances-in-esg-regulation-companies-must-prepare-for-a-new-era-of-transparency-and-sustainability/>. Acesso em: 01 dez. 2025.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; STOCKER, Fabricio. ESG: novo conceito para velhos problemas. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, p. 1-4, jul./ago. 2022. <https://www.scielo.br/j/cebape/a/YKyfRmPDHhtGm3LG8jW6DQM/?lang=pt> Acesso: 3 dez. 2025.

ORSOLIN, Augusto Londero et al. Análise dos indicadores para integração, implementação e desenvolvimento do Relatório de Environmental, Social and Governance – ESG em empresas da ISE/B3. Revista Catarinense da Ciência Contábil, Florianópolis, v. 23, n. 1, p. 1-19, 2024. <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/3515> Acesso: 3 dez. 2025.

3.SILVA, R. F. da; RAZZOLINI FILHO, E. O papel da informação sobre sustentabilidade nos processos de tomada de decisão. Revista de Sustentabilidade em Gestão Ambiental, v. 5, n. 1, p. 1-15, 2021. <https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/rms/article/view/2362> Acesso: 5 dez. 2025.

INTEGRIDADE ESG. Natura lidera ranking de empresas do Anuário Integridade ESG 2025. Integridade ESG, 20 ago. 2025. <https://integridadeesg.insightnet.com.br/natura-lidera-ranking-de-empresas-do-anuario-integridade-esg-2025/> Acesso: 3 dez. 2025.

ORÉFICE, Giovana. Para Itaú, agenda ESG exige visão de longo prazo. Meio & Mensagem, 12 nov. 2025. <https://www.meioemensagem.com.br/marketing/para-itaui-agenda-esg-exige-visaode-longo-prazo> Acesso: 3 dez. 2025.

FOLEGO, Thais. Matéria-prima sustentável deve aumentar custos (e ganhos) da Renner. Capital Reset, 21 jul. 2025. <https://capitalreset.uol.com.br/empresas/companhias-abertas/materia-primasustentavel-deve-aumentar-custos-da-renner/> Acesso: 5 dez. 2025.

PACTO GLOBAL BRASIL. O BOOM DO ESG FRENTE À PANDEMIA DE COVID-19.

Pacto Global Brasil, 2021. <https://www.pinheironeto.com.br/Documents/esg/esg-o-boom-do-esg-frente-a-pandemia-de-covid-19-2a-edicao.pdf>

•Acesso:3 dez. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DOS MERCADOS FINANCEIRO E DE CAPITAIS (ANBIMA). Fundos sustentáveis ultrapassam R\$10 bilhões em captação. 2024.

Recomenda-se buscar no site oficial da ANBIMA por captação fundos sustentáveis 2024. Acesso em: 3 dez. 2025.

NAÇÕES UNIDAS. Transformando nosso mundo: a agenda 2030 para o <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf> Acesso em: 3 dez. 2025.

