

ESTUDO DE CASO SOBRE A EVOLUÇÃO DO ESG NA EMPRESA TRÊS BARRAS: PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NO SETOR INDUSTRIAL NA CIDADE DE TORRINHA-SP

Grazieli Fontana de Lima

Ligia Cristina da Silva Ferreira

Luana Priscila Candido

Pedro Luís Sanches

Professor orientador: Luiz Rodrigo Bonette

RESUMO: Este estudo tem como objetivo principal analisar a evolução das práticas de ESG na empresa Três Barras, investigando sua relação com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável. Pretendemos mapear a trajetória dessas práticas, identificando avanços, desafios e oportunidades no contexto empresarial brasileiro. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, utilizando métodos como pesquisa documental, bibliográfica e aplicação de formulários a gestores e colaboradores da Três Barras. Os dados coletados serão organizados e analisados por meio de gráficos, permitindo uma compreensão detalhada da evolução das práticas de ESG na empresa. A relevância do estudo reside na contribuição para a literatura sobre ESG no Brasil, oferecendo insights práticos para outras organizações que buscam aprimorar suas estratégias sustentáveis. A análise da Três Barras permite compreender como as práticas de ESG podem impactar a sustentabilidade e a competitividade das empresas, destacando a importância de superar desafios estruturais e culturais para alcançar resultados significativos.

Palavras-chave: ESG; Sustentabilidade Corporativa; Responsabilidade Social; Desafios Estruturais; Cenário Brasileiro.

1 INTRODUÇÃO

A implementação de práticas de ESG (Environmental, Social, and Governance) tem se tornado uma prioridade no ambiente corporativo, refletindo a necessidade de integrar questões sociais e ambientais nas estratégias empresariais. Segundo Porter

e Kramer (2011), a criação de valor compartilhado ocorre quando as empresas alinham suas operações com o desenvolvimento social, enquanto Elkington (1997) destaca a abordagem do triplo resultado, que equilibra responsabilidades sociais, ambientais e financeiras. Nesse contexto, a empresa Três Barras emerge como um estudo de caso relevante para analisar como suas práticas de ESG evoluíram e se conectam com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável.

O crescente reconhecimento das práticas ESG no Brasil evidencia a urgência de entender como essas iniciativas impactam a sustentabilidade e a competitividade das organizações. De acordo com Inácio (2023), empresas que adotam princípios ESG demonstram um compromisso além do financeiro, enfrentando desafios que incluem questões culturais e estratégicas. A análise das práticas da Três Barras permitirá identificar avanços, dificuldades e oportunidades no atual cenário empresarial brasileiro.

Assim, este trabalho se propõe a investigar como a empresa Três Barras tem implementado e evoluído suas práticas de ESG ao longo do tempo, além de identificar as principais tendências, desafios e oportunidades para o avanço dessas práticas no contexto empresarial brasileiro.

As hipóteses a serem testadas incluem: a adoção de práticas ESG pela Três Barras está diretamente relacionada ao aumento de sua performance financeira; a implementação dessas práticas enfrenta desafios significativos, principalmente culturais e estruturais; e existem oportunidades emergentes que podem ser aproveitadas para a ampliação das iniciativas ESG na empresa.

O objetivo geral deste estudo é investigar detalhadamente a trajetória evolutiva das práticas de ESG na empresa Três Barras, com a intenção de identificar criticamente os principais avanços, desafios enfrentados e oportunidades emergentes. Os objetivos específicos incluem mapear as práticas de ESG adotadas, analisar os desafios enfrentados na implementação e expansão dessas práticas e avaliar as tendências emergentes no contexto empresarial brasileiro.

A relevância deste trabalho está na crescente importância das práticas ESG no Brasil, que não apenas influencia a sustentabilidade organizacional, mas também a competitividade das empresas. Através da análise da Três Barras, este estudo contribuirá para a literatura sobre ESG, aumentando o conhecimento sobre essa temática no contexto brasileiro e oferecendo um guia prático para outras organizações que buscam desenvolver ou aprimorar suas estratégias sustentáveis.

A pesquisa será conduzida por meio de uma abordagem qualitativa, utilizando pesquisa documental e bibliográfica para levantamento de dados em fontes como relatórios anuais da empresa, sites especializados e bases de dados do setor. Além disso, serão aplicados formulários de perguntas a gestores e colaboradores da Três Barras. Os dados coletados serão organizados e analisados utilizando gráficos, permitindo uma sistematização clara das informações. A metodologia visa compreender de forma aprofundada os aspectos e evoluções das práticas de ESG, identificando os desafios e oportunidades no contexto estudado, fundamentando-se em autores relevantes na área.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apesar da crescente adoção das práticas ESG (Environmental, Social, and Governance) pelas empresas, ainda não existe um conceito único ou consenso teórico que fundamente sua aplicação. Diversos pesquisadores apresentam abordagens distintas sobre o tema, ressaltando aspectos variados de como os pilares de ESG impactam as empresas e seu desempenho no mercado.

Segundo Da Silva, et al (2024), ESG é uma sigla que abarca três elementos cruciais nas práticas de sustentabilidade: Ambiental, Social e Governança, os quais são fundamentais para avaliar o desempenho e o impacto das empresas em termos de responsabilidade social.

Galvão (2022) destaca que o gerenciamento de projetos tem buscado integrar os princípios ESG como pilares fundamentais para decisões sustentáveis, relacionando a performance financeira aos impactos sociais e ambientais dos empreendimentos.

Inácio (2023) identificou que práticas ESG em empresas brasileiras possuem uma correlação complexa com o desempenho financeiro, especialmente no ROE, onde o impacto tende a ser negativo, possivelmente devido aos custos de sustentabilidade no curto prazo.

Costa et al. (2022) enfatizam que a adoção de boas práticas de ESG melhora a governança corporativa, permitindo uma gestão mais eficiente e, conseqüentemente, facilitando a captação de recursos com custos reduzidos e um menor risco de inadimplência.

Neder (2022) investiga o grau de adoção dos pilares ESG — ambiental, social e de governança — nas empresas brasileiras, destacando as práticas mais consolidadas e as áreas que requerem melhorias. A pesquisa comparou os resultados com estudos anteriores, contribuindo para um entendimento mais profundo da discussão sobre ESG no Brasil.

Yamasaki et al. (2023) destacam que a adoção de práticas ESG em pequenas e médias empresas não apenas promove a sustentabilidade, mas também oferece diversos benefícios em termos de conformidade e competitividade. Essa implementação fortalece a governança, melhora a imagem corporativa e atrai investimentos, resultando em vantagens significativas no mercado e contribuindo para um ambiente de negócios mais responsável e ético.

Neves (2022) investiga a relação entre o desempenho das empresas em práticas ESG e sua performance financeira, demonstrando que aquelas que adotam boas práticas ESG apresentam resultados financeiros superiores. Essas práticas não apenas melhoram a responsabilidade social, mas também impulsionam o desempenho econômico das empresas.

Belink (2021), afirma que o conceito ESG, apesar de frequentemente associado à sustentabilidade, não é sinônimo dela; ambos têm objetivos e resultados que se aproximam, mas não se substituem. A adoção indiscriminada de práticas ESG pode criar a ilusão de “dever cumprido”, sem resolver a crise de sustentabilidade que ainda persiste.

Larrinaga (2023), acredita que a crescente popularidade da linguagem ESG, focada na materialidade financeira, limita o entendimento da sustentabilidade ao valor empresarial, ignorando aspectos essenciais da crise ambiental e social que afetam o futuro da humanidade e do planeta.

Belizário et al. (2024) destaca que a ausência de padronização e integração dos indicadores ESG dificulta a clareza e a comparabilidade, reforçando a necessidade de uma harmonização que permita avaliações mais consistentes em contextos empresariais, urbanos e acadêmicos. Engelmann et al. (2021) argumentam que a incorporação de práticas ESG nas empresas pode fortalecer o respeito aos direitos humanos, promovendo uma qualificação das relações de trabalho.

3 METODOLOGIA

A estratégia de pesquisa utilizada em nosso artigo será o método estudo de caso, buscando compreender os meios utilizados pela empresa Três Barras na adoção de práticas ESG e como essa prática reflete na sustentabilidade e eficiência do seu negócio. Segundo Yin (2015), o estudo de caso permite responder a perguntas do tipo “como” e “por que” e uma análise detalhada de eventos, situações ou indivíduos. O autor classifica os estudos de caso em três tipos principais: explanatório, exploratório e descritivo. De forma sucinta o estudo exploratório busca formular perguntas ou hipóteses para pesquisas futuras; o estudo descritivo detalha um fenômeno dentro de seu contexto real; o explicativo elucida as causas de um fenômeno.

A escolha do método exige um planejamento rigoroso, incluindo a definição clara da unidade de análise, a elaboração de proposições teóricas e o uso de múltiplas fontes de evidência, o que confere robustez e validade à investigação. “O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes” (Yin, 2015, p. 17).

3.1 Coleta - Análise Histórica

A história da Três Barras teve início no final da década de 50. O ponto decisivo para o crescimento aconteceu em 1963 quando a Três Barras iniciou as exportações do óleo essencial de *Eucalyptus Citriodora*, seu principal produto. A partir de então, a empresa começou a ganhar notoriedade nacional e internacional, posicionando-se na época como a maior exportadora desse produto no cenário mundial. Presente em mais de 20 países espalhados pelos continentes Americano, Europeu, Asiático e Oceania, a Três Barras passou a comercializar novas espécies de *Eucalyptus* (Glóbulos e Staigeriana), além de variedades amazônicas, como o óleo de buriti, pequi e cupuaçu.

A ampliação dos negócios sempre esteve atrelada ao desenvolvimento socioeconômico do município de Torrinha/SP; a Três Barras é até hoje, uma das principais empregadoras da cidade e, por estar localizada em uma área rural, também proporciona moradia para aproximadamente dez famílias de colaboradores, em especial, para uma delas que já reside há quatro gerações no local.

Com sua atuação diversificada e compromisso com a sustentabilidade, a Três Barras vem adotando práticas ESG para integrar sustentabilidade e eficiência ao

negócio, procura usar os recursos de forma inteligente, com isso reduz os impactos ambientais e agrega valor à marca.

3.2 Coleta - Análise Documental dos Certificados

Em julho de 2005, dando continuidade ao seu propósito de responsabilidade com a qualidade e satisfação de seus clientes, a Três Barras tornou-se a primeira empresa do seu segmento no Brasil, e no mundo a conquistar a certificação de seu sistema de gestão de qualidade, para produção e comercialização de óleos essenciais em conformidade com os requisitos da NBR e ISO 9001. Com essa conquista, um novo leque de possibilidades de atuação se abriu: aromatizantes de ambientes, amaciantes de roupas, desinfetantes, entre outros; Dando início a uma nova empresa que atende supermercados e atacados em todo o Brasil.

E, por último, foi em 2010 que a empresa iniciou as atividades da carvoaria, utilizando a madeira das plantações de eucalipto citriodora e, com o resíduo do carvão (moinha) começamos a produzir também o carvão ecológico. Toda a linha de carvão, leva na embalagem o selo de Madeira Legal, devido a comprovação do reflorestamento das árvores cortadas. A madeira legal é aquela cuja extração e venda estão dentro da legalidade, ou seja, são autorizadas e controladas pelo IBAMA.

3.3 Questionário – Estudo de Caso sobre Práticas ESG

Foi enviado um questionário, por e-mail, com seis questões abertas, para o executivo da empresa. Conforme abaixo:

Questão 1. A empresa está familiarizada com o modelo de ecossistema ESG desenvolvido pelo World Economic Forum? Se sim, de que forma esse modelo influencia suas práticas?

Questão 2. A empresa utiliza algum modelo específico ou referência para a implementação de práticas ESG? Poderia compartilhar qual modelo é utilizado e como foi adaptado à realidade da empresa?

Questão 3. Quais métricas ESG a empresa atualmente monitora e reporta de forma regular? Como essas informações são divulgadas (internamente e/ou externamente)?

Questão 4. Como a empresa envolve as partes interessadas (stakeholders) nas decisões e iniciativas relacionadas ao ESG? Existem canais de comunicação, fóruns ou processos formais de participação?

Questão 5. A equipe recebe treinamentos regulares sobre práticas e princípios de ESG? Se sim, como são estruturados esses treinamentos?

Questão 6. De que forma as iniciativas de ESG estão integradas à estratégia da empresa? Essas iniciativas impactam diretamente no modelo de negócio ou nos resultados estratégicos?

Questão 7. A empresa possui alguma certificação relacionada às práticas ESG ou à sustentabilidade? Se sim, quais são elas?

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Resultados

O método foi selecionado pela capacidade das respostas das questões permitirem uma investigação aprofundada de fenômenos complexos dentro da empresa. A abordagem, através de um questionário, permite uma análise consistente e válida, contribuindo para a compreensão das práticas ESG em um contexto empresarial. Conforme Yin (2015), o estudo de caso é especialmente adequado quando se deseja explorar fenômenos contemporâneos em profundidade, dentro de seu contexto real, o que justifica sua escolha para compreender a dinâmica e a evolução das práticas ESG na Três Barras. Seguem abaixo as questões enviadas para a empresa e as respostas recebidas da empresa:

Questão 1. A empresa está familiarizada com o modelo de ecossistema ESG desenvolvido pelo World Economic Forum? Se sim, de que forma esse modelo influencia suas práticas?

A Três Barras não segue formalmente o modelo do World Economic Forum (WEF), mas suas práticas estão em consonância com os princípios fundamentais do ecossistema ESG proposto pela instituição, especialmente no que se refere à sustentabilidade ambiental, inclusão social e transparência. A empresa demonstra alinhamento com pilares como a eficiência no uso de recursos naturais, valorização das pessoas e impacto positivo nas comunidades onde atua.

Questão 2. A empresa utiliza algum modelo específico ou referência para a implementação de práticas ESG? Poderia compartilhar qual modelo é utilizado e como foi adaptado à realidade da empresa?

A Três Barras não adota um framework formal único como GRI ou SASB, mas aplica práticas baseadas em normas de qualidade (como a ISO 9001, já obtida anteriormente) e princípios da sustentabilidade e economia circular. As práticas foram desenvolvidas internamente, com forte foco na realidade rural e industrial da empresa, utilizando os recursos disponíveis e adaptando as ações às exigências ambientais do IBAMA e outros órgãos reguladores.

Questão 3. Quais métricas ESG a empresa atualmente monitora e reporta de forma regular? Como essas informações são divulgadas (internamente e/ou externamente)?

A empresa acompanha indicadores ambientais como:

- Percentual de reaproveitamento de resíduos (bagaço da destilação e moinha do carvão);
- Redução de emissão de carbono nas operações;
- Eficiência no uso de recursos naturais.

Também são observados indicadores de impacto social, como:

- Número de famílias beneficiadas com moradia;
- Empregos gerados no município.

Essas informações são principalmente compartilhadas internamente, por meio de relatórios de desempenho e reuniões estratégicas. Ainda não há um relatório ESG formal divulgado ao público, mas há intenção futura de consolidar esse tipo de comunicação.

Questão 4. Como a empresa envolve as partes interessadas (stakeholders) nas decisões e iniciativas relacionadas ao ESG? Existem canais de comunicação, fóruns ou processos formais de participação?

A Três Barras mantém uma política de relacionamento próximo com seus colaboradores, fornecedores locais e comunidade. A participação dos stakeholders ocorre por meio de:

- Reuniões periódicas com a equipe;
- Ações sociais desenvolvidas em parceria com a comunidade;
- Processos de escuta informal com colaboradores residentes na área rural da empresa.

Apesar de ainda não existirem fóruns ou canais formais estruturados, a empresa considera o envolvimento dos stakeholders essencial e planeja expandir esses mecanismos.

Questão 5. A equipe recebe treinamentos regulares sobre práticas e princípios de ESG? Se sim, como são estruturados esses treinamentos?

Sim, a Três Barras realiza treinamentos voltados à sustentabilidade e ao uso consciente de recursos, principalmente para os setores diretamente envolvidos com os processos produtivos. Os treinamentos abordam:

- Uso eficiente de matéria-prima;
- Segurança ambiental e saúde ocupacional;
- Boas práticas de reaproveitamento de resíduos.

Eles são conduzidos de forma prática, com apoio de supervisores e especialistas, e acontecem de forma periódica, especialmente quando novas tecnologias ou processos são implementados.

Questão 6. De que forma as iniciativas de ESG estão integradas à estratégia da empresa? Essas iniciativas impactam diretamente no modelo de negócio ou nos resultados estratégicos?

As práticas de ESG estão no centro da estratégia da Três Barras, uma vez que o reaproveitamento de resíduos e a criação de novos produtos sustentáveis, como o carvão ecológico, fazem parte do modelo de negócio. O compromisso com o meio ambiente, com a comunidade e com a ética organizacional agrega valor à marca, atende às exigências de mercados internacionais e diferencia a empresa da concorrência, sendo, portanto, um vetor de vantagem competitiva.

Questão 7. A empresa possui alguma certificação relacionada às práticas ESG ou à sustentabilidade? Se sim, quais são elas?

Sim, a Três Barras possui:

- Certificação ISO 9001: voltada à gestão da qualidade e melhoria contínua dos processos;
- Selo de Madeira Legal (IBAMA): que certifica o uso responsável de recursos florestais provenientes de reflorestamento;
- Boas práticas agrícolas e ambientais, ainda que não certificadas formalmente, são documentadas e acompanhadas por órgãos de controle.

A empresa também estuda a obtenção de certificações ambientais adicionais que fortaleçam sua imagem sustentável no mercado.

Os dados apresentados, extraídos diretamente do ambiente organizacional, permitiram uma observação detalhada das práticas de ESG implementadas pela empresa. De acordo com Yin (2015), um estudo de caso bem elaborado deve considerar a coleta de múltiplas fontes de evidência e a lógica de construção de dados que fortaleça a validade interna do estudo. Nesse sentido, a estruturação das

respostas em torno dos pilares ESG (ambiental, social e governança) assegura coerência analítica ao estudo, alinhando-o às recomendações metodológicas para estudos qualitativos.

4.2 Discussão

O ESG abarca três elementos cruciais nas práticas de sustentabilidade: Ambiental, Social e Governança, os quais são fundamentais para avaliar o desempenho e o impacto das empresas em termos de responsabilidade social, segundo Da Silva, et al (2024). Conforme respostas do questionário, as práticas ESG estão no centro da estratégia da empresa e fazem parte do modelo de negócio, sendo uma grande vantagem competitiva, melhorando o desempenho empresarial.

Segundo Yin (2015), a fase de análise e discussão de um estudo de caso deve estabelecer uma relação direta entre os dados coletados e o referencial teórico adotado, o que permite a geração de inferências sólidas sobre o fenômeno estudado. Nesse sentido, as evidências empíricas obtidas foram interpretadas à luz da literatura sobre ESG, proporcionando um diálogo entre teoria e prática.

A Três Barras, embora não siga formalmente um modelo específico como o do World Economic Forum (WEF), demonstra alinhamento com os princípios ESG, conforme evidenciado em suas práticas. Isso corrobora a visão de Da Silva et al. (2024) e Galvão (2022), que enfatizam a integração desses pilares na estratégia empresarial.

A empresa monitora métricas ambientais e sociais, como reaproveitamento de resíduos e geração de empregos, refletindo a preocupação com impactos tangíveis, conforme discutido por Neder (2022) e Yamasaki et al. (2023). No entanto, a ausência de relatórios formais ESG e a comunicação interna predominante revelam desafios de padronização, tema abordado por Belizário et al. (2024). Apesar disso, a Três Barras busca melhorias contínuas, como a intenção de obter novas certificações, alinhando-se à perspectiva de Costa et al. (2022) sobre a governança como facilitadora de recursos.

O envolvimento com stakeholders, ainda que informal, e os treinamentos em sustentabilidade ecoam as ideias de Engelmann et al. (2021) sobre a qualificação das relações de trabalho. Além disso, a integração do ESG ao modelo de negócios, com produtos como o carvão ecológico, sustenta a tese de Neves (2022) sobre a relação

entre práticas ESG e vantagem competitiva. Contudo, a falta de um framework consolidado pode limitar a mensuração de resultados financeiros no curto prazo, conforme alertado por Inácio (2023).

Em síntese, a Três Barras avança em práticas ESG adaptadas à sua realidade, mas enfrenta desafios típicos discutidos na literatura, como a necessidade de maior formalização e transparência. Sua trajetória ilustra a complexidade da adoção do ESG, equilibrando custos imediatos com benefícios estratégicos de longo prazo.

4.3 Benefícios e Limitações

Durante a coleta e tratamento dos dados, foram identificados cinco principais benefícios que beneficiam a organização:

Benefício 1 – Integração das práticas ESG ao modelo de negócio: A empresa demonstrou que suas ações sustentáveis, como o reaproveitamento de resíduos e a produção de carvão ecológico, estão incorporadas diretamente ao seu modelo produtivo. Isso gera valor agregado à marca e fortalece sua competitividade, o que corrobora Neves (2022), que associa práticas ESG à performance empresarial.

Benefício 2 – Compromisso com a sustentabilidade ambiental: A Três Barras acompanha indicadores ambientais como eficiência no uso de recursos naturais e redução de carbono. Esses esforços refletem os princípios da governança ambiental discutidos por Costa (2024), que destaca o papel da gestão ambiental na geração de valor a longo prazo.

Benefício 3 – Ações sociais voltadas à comunidade local: O apoio à moradia e geração de empregos demonstra sensibilidade social e responsabilidade corporativa, conforme discutido por Engelmann e Nascimento (2021), ao destacar a relevância das relações humanas nas práticas ESG.

Benefício 4 – Treinamentos práticos e periódicos: A capacitação dos colaboradores, especialmente nas áreas operacionais, fortalece o compromisso com a segurança, sustentabilidade e boas práticas. Segundo Yamasaki e Scatolin (2023), essas ações são essenciais para consolidar a cultura ESG nas organizações.

Benefício 5 – Certificações que endossam o compromisso da empresa: A certificação ISO 9001 e o Selo de Madeira Legal atestam a conformidade com normas de qualidade e responsabilidade ambiental, alinhando-se ao que Belinky (2021) define como ESG sustentável, que vai além do discurso e se concretiza em ações auditáveis.

Contudo, o processo também revelou limitações importantes, que ainda restringem o pleno desenvolvimento do ESG na Três Barras:

Limitação 1 – Ausência de framework formal consolidado: A empresa não adota modelos como GRI ou SASB. Isso dificulta a padronização e a comparabilidade dos indicadores ESG, como alertam Belizário e Ávila (2024), ao analisarem a importância dos frameworks para mensuração da sustentabilidade.

Limitação 2 – Comunicação limitada ao ambiente interno: A falta de relatórios ESG públicos compromete a transparência e o posicionamento estratégico da empresa. Belizário et al. (2024) destacam que a divulgação sistemática de informações é um diferencial competitivo e uma exigência crescente do mercado.

Limitação 3 – Participação informal dos stakeholders: Embora a Três Barras mantenha diálogo com colaboradores e comunidade, a ausência de canais formais pode restringir o engajamento pleno das partes interessadas. Costa (2024) ressalta que a governança efetiva demanda processos institucionais bem estruturados.

Limitação 4 – Falta de métricas econômicas mensuráveis: Apesar do alinhamento com práticas sustentáveis, ainda não há indicadores financeiros atrelados diretamente às ações ESG. Inácio (2023) reforça que a mensuração de impactos financeiros é fundamental para validar o retorno dos investimentos em sustentabilidade.

Limitação 5 – Treinamentos concentrados em setores produtivos: Os treinamentos ESG ainda não alcançam de maneira ampla todos os setores da empresa, limitando a internalização completa da cultura sustentável. Larrinaga (2023) argumenta que abordagens ESG devem ser horizontais e integradas, não restritas a áreas técnicas.

Esses dados foram obtidos a partir de uma abordagem metodológica consistente, com base em múltiplas evidências, como propõe Yin (2015), garantindo validade interna ao estudo. A análise das respostas segundo os pilares ESG (ambiental, social e governança) permitiu uma compreensão equilibrada e crítica sobre o estágio atual da empresa em relação ao tema.

4.4 Quadro Comparativo – Benefícios e Limitações

No Quadro 1, são apresentados os dados comparativos entre benefícios e as limitações.

Quadro 1 - Quadro Comparativo – Benefícios e Limitações

Evidências que beneficiam	Autores que reforçam	Evidências que limitam	Autores que reforçam
Integração ESG ao negócio (ex: carvão ecológico)	Neves (2022)	Falta de Framework formal	Belizário e Ávila (2024)
Métricas ambientais e sociais	Costa (2024); Neder (2022)	Comunicação interna limitada	Belizário et al. (2024)
Ações sociais (moradia, emprego)	Engelman e Nascimento (2021)	Participação informal dos stakeholders	Costa (2024)
Treinamentos práticos periódicos	Yamasaki e Scatolin (2023)	Ausência de métricas financeiras	Inácio (2023)
Certificações de qualidade ambientais	Belinky (2021)	Treinamentos restritos a setores	Larrinaga (2023)

Fonte: Adaptado de Belinky (2021), Belizário e Ávila (2024), Costa (2024); Engelman e Nascimento (2021), Inácio (2023), Larrinaga (2023), Neder (2022), Neves (2022), Yamasaki e Scatolin (2023).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso que teve como objetivo geral investigar detalhadamente a trajetória evolutiva das práticas de ESG na empresa Três Barras, com a intenção de identificar criticamente os principais avanços, desafios enfrentados e oportunidades emergentes. Portanto, foi analisado de forma aprofundada a evolução das práticas ESG na empresa, por meio de pesquisa documental, análise histórica e aplicação de questionário, tornado possível mapear como a organização desenvolve

ações voltadas a sustentabilidade ambiental, responsabilidade social e governança, mesmo sem adotar um modelo formal e padronizado.

A análise dos dados aponta que a Três Barras se encontra em um estágio intermediário de maturidade em relação às práticas ESG. Há um histórico sólido de ações ambientais e sociais, muitas vezes motivadas por fatores éticos e legais, mas a ausência de uma estrutura formalizada de governança ESG limita o potencial estratégico dessas ações.

Os resultados revelam um processo gradual de incorporação dos princípios ESG à cultura organizacional, e ao seu modelo de negócio, com avanços significativos em algumas áreas, com destaque para o reaproveitamento de resíduos, geração de empregos, ações sociais voltadas à comunidade local (moradia para colaboradores) e certificações que endossam o compromisso da empresa como a ISO 9001 e o selo Madeira Legal.

Porém, com desafios persistentes como a participação informal dos stakeholders, não utilizar a framework de forma consolidada e a falta de métricas econômicas e a governança, embora presente, ainda carece de sistematização mais robusta e comunicação formal por meio de relatórios estruturados.

Destacou-se também as oportunidades emergentes a serem exploradas para ampliar as práticas ESG, incluindo o fortalecimento da governança, a maior integração com frameworks consolidados e a transparência na comunicação dos resultados.

Portanto, a trajetória da Três Barras ilustra a complexidade da incorporação das práticas ESG no contexto empresarial brasileiro. Ao mesmo tempo em que evidencia o potencial transformador dessas ações para a sustentabilidade e competitividade organizacional, o estudo reforça a importância de superar limitações estruturais e investir na formalização e monitoramento contínuo dessas práticas. Este trabalho contribui para a literatura sobre ESG ao oferecer um exemplo prático e contextualizado de uma empresa brasileira em processo de amadurecimento sustentável, podendo servir de referência para outras organizações que buscam alinhar propósito, desempenho e impacto socioambiental.

REFERÊNCIAS

BELINKY, Aron. Seu ESG é sustentável?. GV-EXECUTIVO, v. 20, n. 4, 2021.
Disponível em: <https://hml->

bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/download/85080/80457.
Acesso em: 05 nov. 2024.

BELIZÁRIO, Ana Paula; ÁVILA, Lucas Veiga. Mensurando a sustentabilidade: uma revisão sistemática da literatura recente dos indicadores ESG na gestão de empresas, cidades e universidades. *Revista de Gestão e Secretariado*, v.15, n. 8, p. e4036-e4036, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4036/2606>. Acesso em: 05 nov. 2024.

COSTA, Paula de Sousa Ferreira. Governança ambiental, social e corporativa (ESG): da teoria à prática—a conexão entre discurso e ação nas organizações. 2024. Tese de Doutorado. Disponível em: https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/63157/1/ulflpsfcosta_tm.pdf. Acesso em: 05 nov. 2024.

DA SILVA, A. C.; CARVALHO, F. de M. Relação entre práticas ESG e desempenho empresarial: uma revisão sistemática da literatura. *Revista de Gestão e Secretariado*, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 1425–1456, 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i1.3430. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3430>. Acesso em: 17 out. 2024.

ENGELMANN, Wilson; NASCIMENTO, Hérica Cristina Paes. O desenvolvimento dos direitos humanos nas empresas por meio do esg como forma de qualificar as relações de trabalho. *Revista da Escola Judicial do TRT4*, v. 3, n. 6, 2021. Disponível em: <https://rejtrt4.emnuvens.com.br/revistaejud4/article/view/157/124>. Acesso em: 05 nov. 2024.

GALVÃO, C.; CARVALHO, M. M. Práticas De ESG No Contexto Da Gestão De Projetos: Evolução Das Pesquisas E Perspectivas Futuras. In: *XLII Encontro Nacional de Engenharia de Produção 2022*. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/364326503_PRATICAS_DE_ESG_NO_CONTEXTO

O_DA_GESTAO_DE_PROJETOS_EVOLUCAO_DAS_PESQUISAS_E_PERSPECTIVAS_FUTURAS. Acesso em: 27 set. 2024.

INÁCIO, Marco Antônio Ferreira. Impacto das práticas ESG no desempenho financeiro empresarial: um estudo das empresas brasileiras no período pós-pandemia. [sn], 2023. Disponível em: <http://biblioteca.iftm.edu.br/acervo/detalhe/39973>. Acesso em: 30 set. 2024.

LARRINAGA, Carlos. Contabilidade sustentável: as abordagens ESG não são suficientes. Revista Contabilidade & Finanças, v. 34, p. e9042, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1808-057x20239042.pt>. Acesso em: 05 nov. 2024.

NEDER, Juliana Finageiv. Estudo dos pilares de ESG-Environmental, Social and Governance-no contexto das empresas brasileiras. 2022. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/35089>. Acesso em: 30 set. 2024.

NEVES, Camila Bezerra Correia. O desempenho corporativo em ESG e a performance financeira das empresas brasileiras. 2022. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/46397/1/DISSERTA%c3%87%c3%83O%20Camila%20Bezerra%20Correia%20Neves.pdf>. Acesso em: 30 set. 2024.

YAMASAKI, Beatriz Maximo; SCATOLIN, Carolina Lanzini. ESG e Compliance: benefícios de sua aplicação nas pequenas e médias empresas. Revista FAPAD-Revista da Faculdade PanAmericana de Administração e Direito, v. 3, p. e84-e84, 2023. Disponível em: <https://periodicosfapad.emnuvens.com.br/gtp/article/view/84>. Acesso em: 30 set. 2024.