

VIABILIDADE DE PRÁTICAS ESG EM PMES DE SERVIÇOS: ADAPTAÇÃO DO MODELO CNP SEGURADORA

Jakeline Malaquias de Andrade¹

Kaique Luca Lopes¹

Maria de Lourdes da Silva Salgado¹

Simone de Souza Machado¹

Tamires Macedo Sampaio¹

Solange Cristina Maida Bazzon²

Areta Lucia da Silva²

RESUMO: A sustentabilidade corporativa tornou-se um tema relevante no ambiente empresarial devido à crescente preocupação com questões ambientais, sociais e de governança. Nesse contexto, pequenas e médias empresas enfrentam dificuldades para incorporar práticas sustentáveis em razão de limitações estruturais e financeiras, apesar de sua importância para a economia e para o desenvolvimento local. O objetivo deste estudo é analisar a viabilidade de adaptação de práticas ambientais, sociais e de governança adotadas por grandes corporações à realidade de pequenas e médias empresas do setor de serviços em São Paulo, tomando como referência as ações da CNP Seguros Holding Brasil. A pesquisa possui abordagem qualitativa, de caráter exploratório-descritivo, utilizando revisão bibliográfica e análise documental. Os resultados indicam que práticas sustentáveis podem ser implementadas gradualmente por meio de ações simplificadas e de baixo custo, contribuindo para redução de custos, melhoria organizacional e fortalecimento da imagem institucional. Conclui-se que a adaptação dessas práticas às pequenas e médias empresas é viável e estratégica, desde que consideradas suas especificidades estruturais e gerenciais.

Palavras-chave: gestão sustentável; responsabilidade social empresarial; pequenas e médias empresas; desenvolvimento local; governança.

1. INTRODUÇÃO

As práticas de sustentabilidade vêm ganhando destaque no contexto empresarial contemporâneo, impulsionadas por mudanças regulatórias,

exigências de consumidores, pressão de investidores e maior preocupação da sociedade com impactos ambientais e sociais. Nesse cenário, o conceito de Environmental, Social and Governance (ESG) consolidou-se como uma abordagem capaz de integrar desempenho econômico, responsabilidade socioambiental e boas práticas de gestão nas organizações (Barbieri; Cajazeira, 2010; Tenório, 2016).

Estudos recentes indicam que práticas ESG vêm sendo incorporadas às estratégias organizacionais como forma de atender às novas demandas de mercado, sustentabilidade e governança corporativa (PwC, 2025). Esse movimento demonstra que o ESG deixou de ser apenas uma tendência para se consolidar como elemento estratégico no ambiente empresarial, influenciando decisões gerenciais e a forma como as organizações estruturam suas operações.

No Brasil, observa-se uma expansão gradual da agenda ESG, com empresas incorporando indicadores socioambientais e de governança em relatórios, políticas internas e práticas de gestão. Contudo, grande parte das referências, guias e modelos de implementação de ESG foi construída com base na experiência de organizações de maior porte e com estruturas mais consolidadas de governança. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023), nem todas as organizações possuem estrutura completa de governança corporativa, seja em razão do porte, estágio de maturidade, área de atuação ou dos investimentos necessários para sua implantação. Nesse contexto, flexibilizações e adaptações tornam-se alternativas viáveis para incorporar práticas de governança à realidade de cada empresa.

Paralelamente, as pequenas e médias empresas (PMEs) desempenham papel central na economia brasileira, especialmente na geração de empregos e renda, contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento regional. Em 2022, os pequenos negócios responderam por parcela relevante do estoque de empregos formais e mostraram capacidade de recuperação do mercado de trabalho após a pandemia (Sebrae, 2022). Apesar dessa relevância, estudos apontam que as PMEs ainda enfrentam dificuldades para adotar práticas estruturadas de sustentabilidade e ESG, em razão de limitações de recursos,

ausência de equipes dedicadas e percepção de que a sustentabilidade representa custo adicional.

Levantamento nacional sobre o engajamento dos pequenos negócios brasileiros às práticas ESG identificou que, embora a maioria das micro e pequenas empresas reconheçam a importância do tema, apenas parte delas percebe pressão efetiva para incorporar essas práticas e muitas ainda não estruturaram ações consistentes em sustentabilidade (Sebrae, 2024). Essa pesquisa também indica que a adoção de práticas ambientais, sociais e de governança tende a ocorrer de maneira fragmentada, frequentemente motivada por iniciativas internas ou por exigências específicas de clientes e governo.

A discussão sobre ESG em pequenas e médias empresas possui relevância tanto acadêmica quanto empresarial, considerando a necessidade de desenvolver modelos de sustentabilidade compatíveis com organizações que possuem limitações estruturais e financeiras. Embora existam diversos estudos e referências voltados às grandes corporações, ainda há necessidade de ampliar pesquisas direcionadas à adaptação dessas práticas à realidade das PMEs, especialmente no setor de serviços. Nesse contexto, compreender formas viáveis de implementação pode contribuir para o fortalecimento da competitividade, sustentabilidade e permanência dessas empresas no mercado.

A discussão proposta neste estudo também se relaciona aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela Organização das Nações Unidas. A adoção de práticas ESG pode contribuir para o ODS 8, ao incentivar crescimento econômico sustentável e condições de trabalho mais responsáveis; para o ODS 12, ao estimular práticas de consumo e produção sustentáveis; para o ODS 13, por meio de ações voltadas à redução de impactos ambientais e adaptação às mudanças climáticas; e para o ODS 16, ao fortalecer mecanismos de transparência, ética e governança organizacional (ONU Brasil, 2017).

Diante desse cenário, o estudo busca compreender de que forma práticas ESG adotadas por grandes corporações podem ser adaptadas à realidade das pequenas e médias empresas do setor de serviços em São Paulo.

Este trabalho tem como objetivo geral analisar de que forma práticas ESG adotadas por grandes corporações, com base nos relatórios de sustentabilidade da CNP Seguros Holding Brasil, podem ser adaptadas à realidade das pequenas e médias empresas (PMEs) do setor de serviços, considerando suas limitações estruturais e sua contribuição para o desenvolvimento sustentável local.

Como objetivos específicos, busca-se identificar práticas ambientais, sociais e de governança presentes nos relatórios de sustentabilidade da empresa; analisar os desafios enfrentados pelas PMEs na implementação de práticas ESG; verificar possibilidades de adaptação dessas práticas ao contexto operacional de pequenas e médias empresas do setor de serviços; e relacionar a adoção de práticas ESG ao desenvolvimento sustentável local e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. ESG e responsabilidade social empresarial

O conceito de ESG refere-se à incorporação sistemática de questões ambientais (Environmental), sociais (Social) e de governança (Governance) às decisões de gestão e à avaliação de desempenho das organizações, indo além da análise estritamente financeira. Essa abordagem conecta-se à trajetória da responsabilidade social empresarial, que envolve o compromisso das empresas em considerar os impactos de suas atividades sobre a sociedade e o meio ambiente (Barbieri; Cajazeira, 2010; Tenório, 2016).

Barbieri e Cajazeira (2010) definem a empresa sustentável como aquela que integra objetivos econômicos, sociais e ambientais em sua estratégia, buscando contribuir para a melhoria das condições de vida da sociedade. Tenório (2016) enfatiza que a responsabilidade social empresarial deve ser entendida como um processo de gestão que incorpora preocupações éticas e sociais à tomada de decisão, podendo gerar valor competitivo e reputacional.

No contexto dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), a ONU Brasil (2017) destaca que o setor privado tem papel fundamental no alcance das metas estabelecidas na Agenda 2030, especialmente por meio da adoção de práticas empresariais responsáveis, da inovação em produtos e

processos e da promoção de relações justas com trabalhadores, clientes e comunidades.

2.2.ESG e governança em grandes corporações

A expansão da agenda ESG em grandes empresas está fortemente associada ao fortalecimento de práticas de governança corporativa, voltadas à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade na gestão (IBGC, 2023). O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2023) orienta organizações quanto à estrutura de conselhos, políticas de integridade, mecanismos de controle e relacionamento com stakeholders, apontando para a integração entre governança e sustentabilidade.

Relatórios institucionais indicam que grandes organizações têm intensificado a adoção de critérios ESG em suas estratégias, em resposta a riscos ambientais, demandas de mercado e necessidade de maior transparência (PwC, 2025). No setor de seguros, essa tendência se expressa na elaboração de relatórios de sustentabilidade, na definição de metas de redução de emissões, na implementação de políticas de diversidade e inclusão e na formalização de mecanismos de gestão de riscos socioambientais.

A CNP Seguros Holding Brasil integra esse movimento ao publicar relatórios de sustentabilidade que descrevem suas iniciativas ambientais, sociais e de governança, com indicadores e metas específicas (CNP Seguradora, 2023; CNP Seguradora, 2024). Esses documentos detalham, entre outros aspectos, a política de sustentabilidade da companhia, as diretrizes de gestão de riscos de sustentabilidade, as práticas de governança e as ações de impacto social e ambiental.

2.3.Sustentabilidade em pequenas e médias empresas

Pequenas e médias empresas possuem características específicas que influenciam a forma como lidam com a sustentabilidade, como a proximidade com clientes e comunidades, estruturas organizacionais enxutas e recursos financeiros limitados. De acordo com o Sebrae (2022), os pequenos negócios representam a maior parte das empresas brasileiras e respondem por parcela

expressiva dos empregos formais, o que evidencia sua importância para o desenvolvimento regional.

Embora muitos desses negócios adotem ações pontuais relacionadas à sustentabilidade, como economia de recursos, reciclagem de materiais, valorização de colaboradores e participação em iniciativas comunitárias, nem sempre essas práticas são reconhecidas como parte de uma agenda estruturada de ESG. Pesquisa nacional sobre o engajamento dos pequenos negócios brasileiros às práticas ESG mostra que, apesar da elevada percepção de importância atribuída ao tema, há lacunas quanto ao conhecimento de conceitos, referenciais e instrumentos associados à sustentabilidade empresarial (Sebrae, 2024).

Essa pesquisa também indica que uma parcela das micro e pequenas empresas reconhece já adotar práticas ambientais, sociais e de governança, mas muitas vezes sem o uso de indicadores, metas ou políticas formais (Sebrae, 2024). Isso sugere que há espaço para a adaptação de práticas de grandes empresas em formatos simplificados e viáveis para o contexto das PMEs, aproveitando iniciativas já existentes e ampliando-as gradualmente.

2.4.Benefícios do ESG em PMEs

A adoção de práticas ESG por pequenas e médias empresas pode gerar benefícios relevantes, mesmo quando implementada de forma gradual. Entre os principais ganhos estão a melhoria da eficiência operacional, redução de desperdícios, fortalecimento da imagem institucional e maior confiança por parte de clientes e parceiros.

Além disso, práticas sustentáveis podem contribuir para a organização interna da empresa, favorecendo a padronização de processos e a melhoria da gestão. Isso é particularmente relevante para PMEs, que frequentemente enfrentam desafios relacionados à informalidade e à falta de estrutura gerencial.

Do ponto de vista competitivo, empresas que adotam práticas ESG tendem a se destacar no mercado, especialmente em contextos em que consumidores valorizam responsabilidade socioambiental. Dessa forma, o ESG

pode deixar de ser visto apenas como obrigação e passar a ser entendido como fator estratégico de diferenciação.

2.5.Desenvolvimento local, ODS e papel das empresas

O desenvolvimento local é compreendido como processo de transformação econômica, social e ambiental que se dá em territórios específicos, articulando atores públicos, privados e comunitários. Sachs (2008) argumenta que o desenvolvimento sustentável requer a integração de múltiplas dimensões, econômica, social, ambiental, territorial, política e cultural. Nesse contexto, as empresas desempenham papel relevante, especialmente na geração de trabalho e renda e na dinamização de atividades locais.

Amaral Filho (2008) ressalta que políticas de desenvolvimento regional e ações empresariais alinhadas às necessidades dos territórios podem contribuir para reduzir desigualdades, fortalecer cadeias produtivas locais e promover maior equilíbrio entre crescimento econômico e preservação ambiental.

A Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável reforçam esse enfoque, indicando que o envolvimento das empresas é condição necessária para o alcance de metas como trabalho decente e crescimento econômico (ODS 8), consumo e produção responsáveis (ODS 12), ação contra a mudança do clima (ODS 13) e instituições eficazes (ODS 16) (ONU Brasil, 2017). Nesse sentido, a adoção de práticas ESG por PMEs pode ter impactos significativos no desenvolvimento local, mesmo que em escala menor que a de grandes corporações.

2.6.ESG no contexto empresarial contemporâneo

A consolidação do ESG no ambiente empresarial contemporâneo está relacionada ao aumento das demandas por transparência, responsabilidade socioambiental e práticas de governança mais éticas e sustentáveis. Investidores, consumidores, órgãos reguladores e a própria sociedade passaram a exigir maior comprometimento das organizações com questões ambientais, sociais e de governança, ampliando a relevância desses critérios na avaliação do desempenho corporativo.

Relatório recente evidência que a sustentabilidade já influencia diretamente a geração de valor e o desenvolvimento de novos serviços em grandes organizações. No caso da PwC, projetos relacionados à sustentabilidade representaram aproximadamente US\$ 1,5 bilhão em receitas no exercício de 2025, correspondendo a cerca de 2,6% da receita total da rede, enquanto quase metade do quadro de colaboradores participou de atividades de capacitação em temas climáticos e de sustentabilidade (PwC, 2025).

Esse cenário reforça que empresas de diferentes portes são impactadas pela agenda ESG e precisam desenvolver competências para responder a essas demandas. No contexto brasileiro, embora as grandes empresas liderem a adoção dessas práticas, pequenas e médias empresas ainda enfrentam desafios relacionados à limitação de recursos, conhecimento técnico e estrutura de gestão. Por isso, torna-se relevante analisar a viabilidade de adaptação dessas práticas para PMEs, considerando ações simplificadas, de baixo custo e compatíveis com sua realidade operacional.

2.7.Desafios na implementação do ESG em PMEs

A implementação de práticas ESG em pequenas e médias empresas apresenta desafios específicos que vão além da limitação de recursos financeiros. Muitas dessas organizações possuem estruturas gerenciais reduzidas e baixa formalização de processos, o que dificulta a sistematização de políticas ambientais, sociais e de governança (Sebrae, 2024).

Além disso, a percepção de que o ESG representa custos adicionais ainda é um fator que influencia negativamente sua adoção. Em diversos casos, práticas sustentáveis já são realizadas de forma informal, mas não são reconhecidas como parte de uma estratégia estruturada. Isso demonstra a necessidade de disseminação de conhecimento e ferramentas simplificadas que auxiliem a incorporação do ESG na rotina dessas empresas.

Outro fator relevante diz respeito à falta de pressão de stakeholders, como investidores e órgãos reguladores, que nas grandes empresas atuam como impulsionadores da agenda ESG. Nas PMEs, essa pressão tende a ser menor, o que resulta em menor priorização estratégica do tema.

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo. A escolha dessa abordagem justifica-se pela natureza do problema de pesquisa, que demanda análise interpretativa das práticas organizacionais e de sua adaptação a diferentes contextos empresariais.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi conduzida por meio de revisão bibliográfica e análise documental. A revisão bibliográfica contemplou obras e documentos institucionais relacionados aos temas de ESG, responsabilidade social empresarial, governança corporativa e sustentabilidade em pequenas e médias empresas. A análise documental concentrou-se nos relatórios de sustentabilidade da CNP Seguros Holding Brasil referentes aos anos de 2022 e 2023, selecionados por apresentarem práticas estruturadas nas dimensões ambiental, social e de governança, bem como em pesquisa nacional sobre o engajamento dos pequenos negócios brasileiros às práticas de ESG.

Para a análise, considerou-se uma PME hipotética do setor de serviços, construída com base em características típicas de empresas de pequeno e médio porte, como estrutura organizacional enxuta, gestão centralizada e recursos financeiros limitados. Essa estratégia permitiu analisar a aplicabilidade das adaptações propostas sem expor dados de empresas reais.

A técnica utilizada foi a análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011). O processo foi realizado em etapas. Inicialmente, procedeu-se à leitura integral dos relatórios de sustentabilidade da CNP Seguros Holding Brasil e da pesquisa setorial sobre pequenos negócios, com identificação das práticas relacionadas às dimensões ESG. Em seguida, essas práticas foram organizadas em categorias ambiental, social e governança, possibilitando a sistematização dos dados. Por fim, realizou-se a análise interpretativa, com o objetivo de verificar a viabilidade de adaptação dessas práticas ao contexto das pequenas e médias empresas, considerando suas limitações estruturais e operacionais.

Essa abordagem permitiu relacionar os dados obtidos com o referencial teórico, favorecendo a compreensão da aplicabilidade do ESG em PMEs e contribuindo para a construção de uma análise crítica e fundamentada.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1.Dimensão ambiental: ações simples e ganhos operacionais

Nos relatórios analisados, a CNP Seguros Holding Brasil apresenta iniciativas como programas de redução do consumo de energia elétrica, digitalização de processos, ações de gestão de resíduos e monitoramento de emissões de gases de efeito estufa, bem como investimentos em geração de energia renovável (CNP Seguradora, 2023; CNP Seguradora, 2024). Na grande corporação, tais ações são apoiadas por sistemas de gestão e por equipes dedicadas, com definição de metas e indicadores.

Ao transpor essas iniciativas para o contexto da pequena empresa, observou-se que várias podem ser implementadas por meio de ações de baixo custo e fácil execução. Entre elas destacam-se: controle simples do consumo de energia (uso de lâmpadas eficientes, desligamento de equipamentos em períodos de ociosidade), substituição gradual de impressões físicas por documentação digital e implementação de rotinas básicas de separação de resíduos. Para empresas que dispõem de espaço físico adequado, a adoção de soluções de energia renovável em escala reduzida pode ser considerada em médio prazo, a partir da experiência de usinas fotovoltaicas relatada pela companhia(CNP Seguradora, 2024).

Essas ações dialogam com os conceitos de empresa sustentável, na medida em que promovem o uso mais racional de recursos e a redução de impactos ambientais (Barbieri; Cajazeira, 2010). Ao mesmo tempo, podem gerar benefícios econômicos diretos, como redução de despesas operacionais, o que é particularmente relevante para PMEs que operam com margens mais estreitas. Estudos setoriais indicam que a redução de desperdícios de água, energia e insumos está entre as práticas ambientais mais frequentemente adotadas pelas micro e pequenas empresas brasileiras, ainda que muitas vezes de forma pouco estruturada (Sebrae, 2024).

Os resultados sugerem que, ao iniciar a agenda ESG pela dimensão ambiental, com foco em ações simples e mensuráveis, as pequenas empresas podem alterar gradualmente a percepção da sustentabilidade como custo, aproximando-se da visão de investimento em eficiência e competitividade

(Tenório, 2016). Essas iniciativas contribuem diretamente para o ODS 12 (consumo e produção responsáveis) e para o ODS 13 (ação contra a mudança do clima) (ONU Brasil, 2017).

4.2.Dimensão social: valorização de pessoas e vínculo comunitário

Na dimensão social, os relatórios da CNP Seguros Holding Brasil descrevem práticas relacionadas à valorização de colaboradores, programas de desenvolvimento e capacitação, ações de diversidade e inclusão, além de iniciativas voltadas à comunidade, como projetos de educação e programas voltados à juventude (CNP Seguradora, 2023; CNP Seguradora, 2024). Em grandes corporações, tais iniciativas são estruturadas em programas e políticas formais, com metas e indicadores específicos.

Ao analisar a adaptação dessas práticas à pequena empresa de serviços, observou-se que a ausência de departamentos formais de recursos humanos não impede a implementação de ações relevantes na dimensão social. A PME pode, por exemplo, instituir reuniões periódicas de alinhamento e escuta, estabelecer práticas de feedback, reconhecer o desempenho dos colaboradores, criar oportunidades simples de capacitação interna e incentivar a participação em ações comunitárias locais.

Tenório (2016) enfatiza que a responsabilidade social empresarial começa na forma como a organização trata seus empregados e se relaciona com a comunidade. Nesse sentido, mesmo iniciativas de menor alcance, quando planejadas e constantes, podem contribuir para a melhoria do ambiente de trabalho, para o fortalecimento da motivação da equipe e para a aproximação com a comunidade do entorno. Pesquisas com pequenos negócios brasileiros indicam que a oferta de ambiente de trabalho saudável, o cumprimento das obrigações trabalhistas e o combate à discriminação figuram entre as práticas sociais mais frequentemente mencionadas pelos empresários, ainda que nem sempre sejam identificadas como componentes formais de uma estratégia ESG (Sebrae, 2024).

Essas práticas dialogam com os ODS 8 e 10, na medida em que promovem trabalho mais digno, relações mais justas e redução de desigualdades em nível local (ONU Brasil, 2017). Além disso, podem gerar

efeitos positivos sobre a reputação da empresa, favorecendo a fidelização de clientes e a atração de novos parceiros (Barbieri; Cajazeira, 2010).

Observa-se, portanto, que a dimensão social apresenta forte potencial de implementação em pequenas empresas, especialmente devido à proximidade entre gestores e colaboradores. Essa característica permite maior flexibilidade na adoção de práticas voltadas ao bem-estar organizacional e ao relacionamento com a comunidade, contribuindo para o fortalecimento do capital social da empresa.

4.3.Dimensão de governança: formalização gradual e transparência

Na dimensão de governança, a CNP Seguros Holding Brasil apresenta estruturas formais de decisão, códigos de ética, canais de denúncia e políticas de integridade, em consonância com princípios de boas práticas de governança corporativa (CNP Seguradora, 2023; CNP Seguradora, 2024; IBGC, 2023). Em PMEs, a governança costuma ser menos formalizada, com decisões concentradas na figura do proprietário ou dos sócios.

A análise dos relatórios e do referencial teórico indica que, mesmo sem reproduzir a complexidade da governança de uma grande corporação, pequenas empresas podem incorporar princípios essenciais por meio de instrumentos simples. Entre as possibilidades de adaptação identificadas destacam-se: elaboração de um código de conduta básico; registro sistemático de decisões relevantes; padronização de algumas rotinas em documentos internos; organização mínima de registros financeiros e contratuais; e definição clara de responsabilidades entre sócios e gestores.

O IBGC (2023) enfatiza que a adoção de práticas de governança melhora a transparência, a prestação de contas e a equidade nas relações com stakeholders. Em PMEs, isso pode se traduzir em maior confiança entre sócios, colaboradores, clientes e fornecedores, contribuindo para a redução de conflitos e riscos, em linha com o ODS 16 (ONU Brasil, 2017).

Nesse sentido, a governança em PMEs pode ser desenvolvida de forma gradual, sem necessidade de estruturas complexas, mas com foco em princípios básicos de transparência, ética e organização. A adoção dessas práticas tende

a reduzir riscos e aumentar a confiança dos stakeholders, favorecendo a sustentabilidade do negócio no longo prazo.

4.4. Viabilidade de adaptação e contribuição para o desenvolvimento local

A comparação entre as práticas da CNP Seguros Holding Brasil e a realidade de uma pequena empresa de serviços permitiu identificar que a viabilidade de adaptação depende de três eixos principais: a simplificação das práticas, a priorização de ações de baixo custo e o alinhamento com a capacidade de gestão da empresa.

A simplificação implica transformar programas complexos em rotinas mais simples e acessíveis. Em vez de sistemas avançados de gestão ambiental, a PME pode começar pelo controle básico de consumo de recursos e pela redução de desperdícios. Em vez de programas amplos de diversidade, pode assumir compromissos claros de respeito e não discriminação. Em vez de estruturas complexas de governança, pode formalizar regras mínimas de conduta e de tomada de decisão.

A priorização de ações de baixo custo é fundamental para reduzir a percepção de que ESG representa apenas despesa. Quando a empresa percebe que iniciativas ambientais e sociais geram economia, reduzem riscos e melhoram o clima organizacional, a agenda ESG passa a ser vista como parte da estratégia de negócio (Tenório, 2016). Evidências empíricas mostram que grande parte das micro e pequenas empresas que já adotam práticas de sustentabilidade o fazem motivadas por razões econômicas e pela preocupação em manter boa imagem junto a clientes e comunidade (Sebrae, 2024).

Por fim, o alinhamento com a capacidade de gestão é essencial. Como destacam Sachs (2008) e Amaral Filho (2008), o desenvolvimento sustentável em nível local depende da atuação concreta dos atores, considerando seus recursos e limitações. No caso analisado, a empresa fictícia pode iniciar sua jornada ESG selecionando poucas ações prioritárias, integradas à sua rotina e ao contexto da região em que atua, contribuindo para a geração de trabalho e renda, para a redução de impactos ambientais e para o fortalecimento de relações com a comunidade.

Os resultados obtidos indicam, assim, que a implementação de práticas ESG em pequenas e médias empresas de serviços em São Paulo é viável, desde que conduzida de forma gradual, planejada e adaptada à realidade de cada organização. Além disso, evidenciam que tais práticas podem contribuir para o desenvolvimento local em múltiplas dimensões, em alinhamento com diversos ODS da Agenda 2030.

Dessa forma, verifica-se que a adaptação das práticas ESG não depende da replicação integral dos modelos adotados por grandes corporações, mas sim da capacidade de adequação às condições reais das PMEs. Essa adaptação progressiva permite que empresas de menor porte avancem na agenda ESG sem comprometer sua sustentabilidade financeira.

4.5.Oportunidades para ampliação do ESG em PMEs

A análise realizada também permite identificar oportunidades relevantes para a expansão das práticas ESG em pequenas e médias empresas, especialmente no setor de serviços. A crescente digitalização dos processos organizacionais facilita a adoção de medidas sustentáveis, como redução do uso de papel, otimização de recursos e melhoria da eficiência operacional.

Além disso, a maior conscientização da sociedade em relação a temas ambientais e sociais tende a aumentar a demanda por empresas mais responsáveis, criando um ambiente favorável para a adoção dessas práticas. Nesse cenário, mesmo empresas de pequeno porte podem se beneficiar ao alinhar sua atuação com princípios de sustentabilidade e governança.

Outro ponto importante é o potencial de integração dessas práticas com estratégias de crescimento, permitindo que o ESG seja incorporado de forma estratégica ao negócio e não apenas como obrigação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo demonstrou que a adaptação de práticas ESG de grandes corporações para pequenas e médias empresas é viável quando realizada de forma gradual e compatível com suas limitações estruturais. Verificou-se que ações simples nas dimensões ambiental, social e de governança podem gerar

benefícios como redução de custos, melhoria organizacional e fortalecimento da imagem institucional.

Além disso, a adoção dessas práticas contribui para o desenvolvimento sustentável local e para o alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Como limitação, destaca-se o uso de dados secundários e a análise baseada em uma empresa hipotética, o que restringe a generalização dos resultados.

REFERÊNCIAS

AMARAL FILHO, Jair do. **Desenvolvimento regional e políticas públicas**. Fortaleza: Banco do Nordeste, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, José Eduardo. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável**. São Paulo: Saraiva, 2010.

CNP SEGURADORA. **Relatório de sustentabilidade 2022**. São Paulo: CNP Seguradora, 2023. Disponível em: <https://static.cnpbrasil.com.br/AreaAberta/Relatorios/Relatorio-de-Sustentabilidade-CNP-2022.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2026.

CNP SEGURADORA. **Relatório de sustentabilidade 2023**. São Paulo: CNP Seguradora, 2024. Disponível em: <https://static.cnpbrasil.com.br/AreaAberta/Relatorios/Relatorio-de-Sustentabilidade-CNP-2023.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24640/2023_C%C3%B3digo%20das%20Melhores%20Pr%C3%A1ticas%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa_6a%20Edi%C3%A7%C3%A3o.pdf. Acesso em: 12 maio 2026.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Objetivos de desenvolvimento sustentável: guia de referência para empresas**. Brasília: ONU Brasil, 2017. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 15 abr. 2026.

PWC. **PwC Network Sustainability Report 2025**. [S.l.]: PwC, 2025. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/about/assets/2025-pwc-network-sustainability-report.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2026.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento includente, sustentável, sustentado**. 2. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SEBRAE. **Panorama do emprego nas micro e pequenas empresas 2022: relatório técnico**. Brasília: Sebrae, 2022. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2025/03/Relatorio-tecnico-Panorama-do-Emprego-nas-MPE-2022.pdf>. Acesso em: 12 maio 2026.

SEBRAE. **Pesquisa: o engajamento dos pequenos negócios brasileiros às práticas de ESG**. Curitiba: Sebrae PR, 2024. Disponível em: https://sebraepr.com.br/wp-content/uploads/2024/12/PUB_-Pesquisa-O-Engajamento-dos-Pequenos-Negocios-Brasileiros-as-Praticas-de-ESG.pdf. Acesso em: 12 maio 2026.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2016.