

# ESG COMO ESTRATÉGIA DE VANTAGEM COMPETITIVA EM PEQUENOS NEGÓCIOS: UMA PROPOSIÇÃO TEÓRICA COM GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO PRÁTICA

## 1 INTRODUÇÃO

O avanço das exigências socioambientais e a valorização de práticas éticas impulsionaram a incorporação do conceito de ESG (ambiental, social e governança) ao universo dos pequenos negócios, antes restrito às grandes corporações. Paralelamente, a administração estratégica vem destacando o papel dos ativos intangíveis e da adaptabilidade como fontes de vantagem competitiva.

Estudos recentes demonstram que práticas ESG podem gerar valor percebido, atrair consumidores conscientes e fortalecer a reputação empresarial, especialmente em mercados emergentes. Nesse contexto, o Sebrae (2023) destaca que a adoção de práticas ESG deixou de ser uma tendência para se tornar uma necessidade competitiva nos pequenos negócios, mesmo por meio de ações simples e progressivas.

O presente estudo tem como objetivo propor um modelo teórico-prático que integre o ESG à estratégia de micro e pequenas empresas, contribuindo para geração de vantagem competitiva. Busca-se, ainda, analisar fundamentos conceituais, identificar pontos de convergência entre ESG e estratégia e propor o modelo ESG Simplificado Estratégico (ESE), alinhado à realidade operacional dos pequenos negócios.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 VANTAGEM COMPETITIVA: EVOLUÇÃO CONCEITUAL

A construção da vantagem competitiva tem sido tema central na administração estratégica desde os estudos de Porter (1980), que a relacionava à estrutura da indústria e às escolhas estratégicas de custo e diferenciação. Posteriormente, a *Resource-Based View* (RBV) (Barney, 1991) reposicionou o debate ao considerar que a vantagem decorre do uso estratégico de recursos internos valiosos, raros, inimitáveis e organizados.

Essa perspectiva foi ampliada pelas capacidades dinâmicas (Teece *et al.*, 1997), que reforçam a importância da adaptação contínua em contextos de mudança e pela visão baseada em conhecimento (Grant, 1996), que destaca o aprendizado organizacional como ativo estratégico. Assim, a vantagem competitiva passa a ser compreendida como um processo dinâmico de transformação e alinhamento entre recursos e ambiente.

### 2.2 ESG: FUNDAMENTOS E APLICABILIDADE EM PEQUENOS NEGÓCIOS

O conceito de ESG (*Environmental, Social and Governance*) surgiu em 2004 no relatório “*Who Cares Wins*”, promovido pelo Pacto Global da ONU, e passou a orientar práticas empresariais sustentáveis (Damasceno *et al.*, 2024). Suas três dimensões compreendem: ações ambientais (uso responsável dos recursos e mitigação de impactos), sociais (equidade, direitos humanos, diversidade) e de governança (transparência, ética e controles).

No contexto brasileiro, o Sebrae/SC (2024) propõe uma adaptação pragmática do ESG à realidade das micro e pequenas empresas, apresentando categorias como gestão de resíduos,

eficiência energética, inclusão e relações comunitárias. Essas práticas, ainda que simples, mostram-se viáveis e eficazes, mesmo em estruturas organizacionais enxutas.

Dados apontam que uma parcela significativa das MPEs já adota iniciativas relacionadas às três dimensões do ESG, mesmo sem formalizá-las como tal (Sebrae, 2023b). Isso demonstra o potencial estratégico dessas práticas, que podem contribuir para redução de custos, fortalecimento da reputação, atração de clientes conscientes e acesso a financiamento, além de ampliar a legitimidade e a resiliência dos negócios.

### 2.3 A CONVERGÊNCIA ENTRE ESG E VANTAGEM COMPETITIVA EM PEQUENOS NEGÓCIOS

A convergência entre ESG e estratégia competitiva tem sido discutida na literatura recente (Peralta *et al.*, 2024; Silva e Mascena, 2024), com destaque para seu papel em pequenos negócios. Nessa perspectiva, o ESG deixa de ser um custo adicional e passa a ser compreendido como uma oportunidade estratégica.

Ao incorporar práticas ESG de forma alinhada ao planejamento, pequenos empreendimentos fortalecem sua posição local, constroem reputação positiva e se tornam mais preparados para mudanças regulatórias ou institucionais. A reputação, neste contexto, funciona como um ativo intangível e as práticas ESG podem ser interpretadas como capacidades organizacionais em desenvolvimento, com potencial para gerar vantagem competitiva sustentável.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo é de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e propositiva, fundamentado em revisão teórico-conceitual. O objetivo é desenvolver um modelo aplicável que integre práticas ESG à estratégia de pequenos negócios.

A pesquisa exploratória busca compreender um tema ainda pouco estruturado (Vergara, 1998; Gil, 2008), enquanto a vertente propositiva visa construir um modelo conceitual, ou *framework*, que organize práticas ESG de forma lógica e aplicável.

A seleção do material considerou atualidade, relevância científica e aplicabilidade ao contexto das MPEs. As fontes incluíram artigos de bases como Scielo, Google Scholar e Capes, além de relatórios técnicos do Sebrae.

A construção do modelo “ESG Simplificado Estratégico (ESE)” seguiu quatro etapas: (i) identificação da lacuna teórica; (ii) articulação entre teorias da estratégia e princípios ESG; (iii) organização das etapas práticas com base em fontes técnicas; e (iv) elaboração de quadro explicativo para reforçar a aplicabilidade do modelo.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 PROPOSIÇÃO DO MODELO ESG SIMPLIFICADO ESTRATÉGICO (ESE)

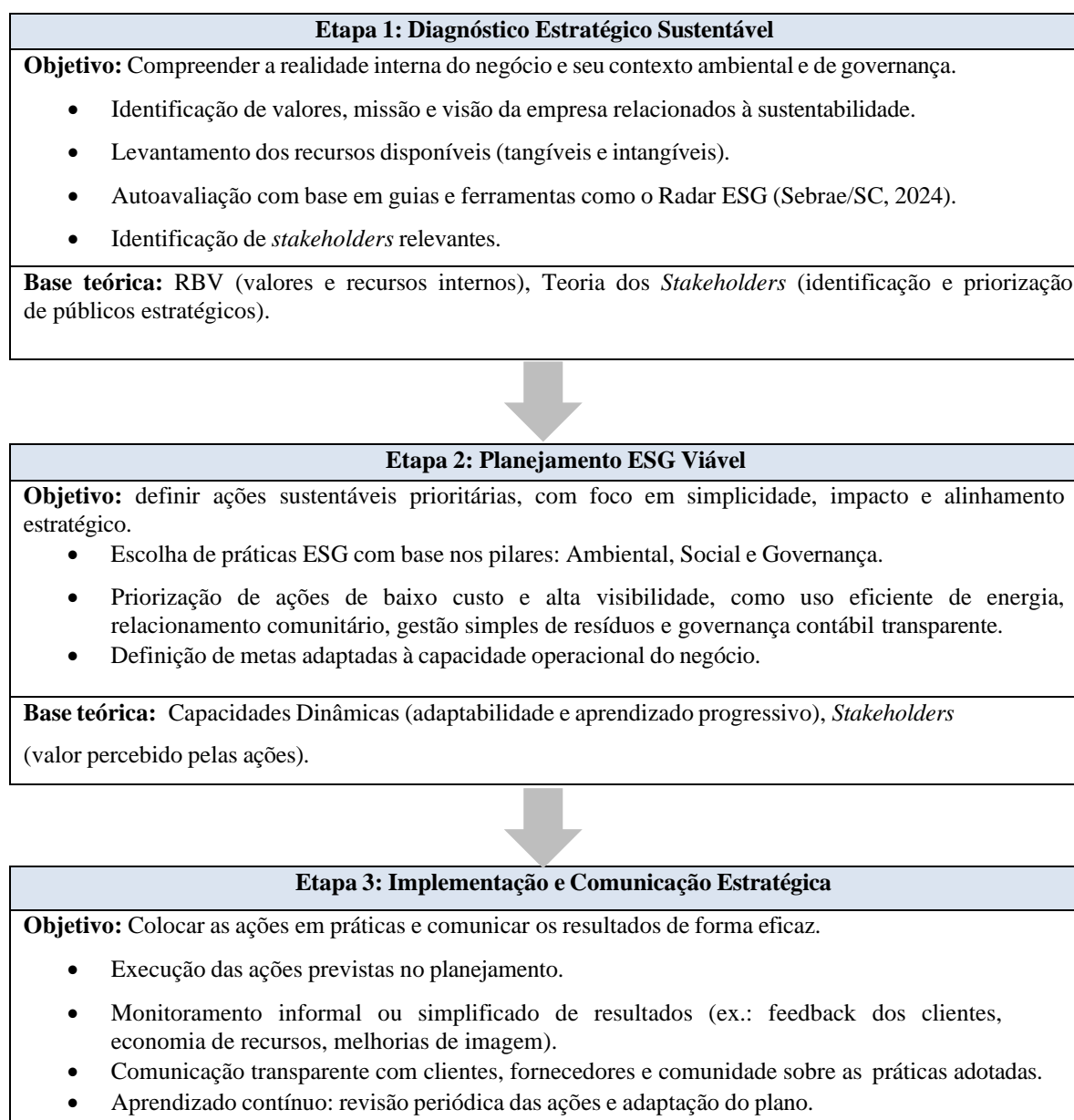
O modelo ESG Simplificado Estratégico (ESE) foi desenvolvido como uma proposta prática e teórica para integrar princípios ESG à realidade das micro e pequenas empresas. Baseado na Visão Baseada em Recursos (RBV), nas Capacidades Dinâmicas e na Teoria dos

*Stakeholders*, o modelo propõe uma estrutura cíclica e acessível voltada à geração de vantagem competitiva sustentável.

O modelo foi construído com base em literatura acadêmica e em documentos técnicos do Sebrae, especialmente o Relatório de Inteligência ESG (Sebrae/SC, 2024), que demonstra como práticas sustentáveis podem ser incorporadas de forma simples e incremental nas micro e pequenas empresas (MPEs).

#### 4.1.1 Etapas do Modelo ESG Simplificado Estratégico (ESE)

Figura 1 - Fluxo de Aplicação do Modelo ESG Simplificado Estratégico (ESE)



**Base teórica:** Capacidades Dinâmicas (reconfiguração e inovação incremental), Reputação como recurso estratégico (RBV).

Fonte: autores.

Quadro 1: Etapas, objetivos e ações sugeridas do Modelo ESG Simplificado Estratégico (ESE)

| ETAPA   | OBJETIVO   | AÇÕES SUGERIDAS  |
|---|--|--|
| <b>1. Diagnóstico Estratégico Sustentável</b>     | Compreender a realidade interna do negócio e seu contexto ESG.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamento de valores e práticas existentes;</li> <li>• Autoavaliação com ferramentas simplificadas (ex: Radar ESG Sebrae);</li> <li>• Identificação de <i>stakeholders</i>.</li> </ul>             |
| <b>2. Planejamento ESG Viável</b>                 | Definir ações ESG prioritárias com base na viabilidade, impacto e alinhamento com a estratégia da empresa. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha de práticas acessíveis e de baixo custo nos três pilares ESG;</li> <li>• Definição de metas realistas;</li> <li>• Priorização conforme recursos e contexto.</li> </ul>                        |
| <b>3. Implementação e Comunicação Estratégica</b> | Executar as ações e comunicar os resultados de forma clara e eficaz aos <i>stakeholders</i> .              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Execução prática;</li> <li>• Monitoramento informal de resultados;</li> <li>• Comunicação transparente com clientes, fornecedores e comunidade;</li> <li>• Ajustes e aprendizado contínuo.</li> </ul> |

Fonte: autores.

Essas etapas formam um ciclo contínuo, em que o negócio pode revisitar o diagnóstico, atualizar o planejamento e aprimorar a execução conforme sua maturidade em ESG evolui.

Para ampliar o impacto das ações ESG e reforçar o engajamento comunitário, especialmente em negócios voltados à classe média, sugere-se a formação de parcerias locais que compartilhem valores socioambientais.

#### 4.2 DISCUSSÃO SOBRE APLICABILIDADE E CONTRIBUIÇÕES

A proposta do modelo ESG Simplificado Estratégico (ESE) evidencia que é possível adaptar os princípios de sustentabilidade ambiental, social e de governança (ESG) à realidade das micro e pequenas empresas, mesmo sem a exigência de recursos financeiros elevados ou estruturas organizacionais complexas. Trata-se de uma resposta pragmática a um desafio recorrente no campo da gestão estratégica: como tornar o ESG viável e útil em contextos de baixa formalização e limitada capacidade técnica.

Ao adotar práticas ESG de forma progressiva e compatível com sua realidade, os pequenos negócios passam a encarar o tema não como uma obrigação normativa ou tendência passageira, mas como um ativo estratégico. Nesse sentido, a adoção planejada dessas práticas contribui para agregar valor à imagem institucional, fortalecer a reputação e a legitimidade perante stakeholders e ampliar o potencial de diferenciação e competitividade no mercado local.

A fundamentação do modelo ESE se ancora em três pilares centrais da administração estratégica contemporânea. A Visão Baseada em Recursos (RBV) sustenta que a reputação, a confiança e o comprometimento com valores sustentáveis constituem recursos intangíveis valiosos que podem gerar vantagem competitiva. Já a perspectiva das capacidades dinâmicas destaca a importância da adaptação contínua e da reconfiguração de processos diante de um ambiente em constante transformação. Por fim, a Teoria dos Stakeholders reforça a necessidade de integrar as expectativas e interesses dos públicos estratégicos, como clientes, fornecedores, comunidade e colaboradores, no processo decisório da organização.

No entanto, a implementação do modelo pode encontrar barreiras práticas significativas. Entre os principais desafios estão a limitação de tempo dos gestores para o planejamento estratégico, a carência de capacitação técnica sobre ESG nas equipes e a resistência cultural à mudança, típica de organizações com estruturas familiares e rotinas operacionais intensas. Tais fatores indicam a necessidade de apoio institucional, como o oferecido por entidades como o Sebrae, além da promoção de formação continuada, orientada à sensibilização e ao fortalecimento de competências relacionadas à sustentabilidade.

Portanto, o modelo ESE se apresenta como uma proposta de valor teórica e aplicada, ao mesmo tempo em que aponta para um caminho possível de transformação na gestão de pequenos negócios brasileiros por meio da incorporação progressiva e estratégica dos princípios ESG.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo evidenciou a relevância dos pequenos negócios para o desenvolvimento socioeconômico local e apontou a necessidade de estratégias que assegurem sua sustentabilidade e competitividade. A partir disso, o trabalho teve como objetivo propor um modelo que integre práticas ESG à gestão estratégica dessas empresas, não como obrigação, mas como diferencial competitivo.

O objetivo foi alcançado com a proposição do Modelo ESG Simplificado Estratégico (ESE), fundamentado na literatura de administração estratégica e em materiais do Sebrae. Estruturado em três etapas – Diagnóstico, Planejamento e Implementação –, o modelo demonstrou ser viável, acessível e adaptável à realidade de empreendimentos de pequeno porte.

Entre as principais descobertas, destaca-se que as práticas ESG podem ser adotadas de forma gradual e gerar ativos intangíveis como reputação, confiança e legitimidade. A comunicação transparente e o aprendizado contínuo foram identificados como elementos-chave para potencializar a percepção de valor junto aos *stakeholders*.

As limitações do estudo incluem o não acesso ao Radar ESG do Sebrae e a escassez de materiais práticos atualizados sobre ESG para pequenos negócios. Como sugestões para pesquisas futuras, indica-se a validação empírica do modelo ESE em pequenos negócios, por meio de estudos de caso ou aplicação prática, e a adaptação do modelo a realidades regionais específicas, como as da Amazônia Legal, onde características econômicas, sociais e ambientais particulares podem demandar ajustes. Também se recomenda o desenvolvimento de guias e ferramentas abertas, que facilitem a disseminação do ESG entre micro e pequenos empreendedores.

Conclui-se que o modelo ESE contribui para o avanço teórico e prático ao oferecer um caminho estruturado para a integração do ESG nos pequenos negócios, ampliando sua

legitimidade e impacto positivo nas comunidades.

## REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

DAMASCENO, J. P. T. et al. Os caminhos da pesquisa em Disclosure ESG: análise bibliométrica do conceito e tendências de pesquisa. *Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, v. 14, n. 4, 2024. <https://doi.org/10.29327/785123>.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRANT, Robert M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 17, Winter Special Issue, p. 109–122, 1996.

PERALTA, L. M., NEVES, M. F., MARTINEZ, L. F., & VALÉRIO, F. R. (2024). As Vantagens Competitivas da Implementação de uma Agenda ESG: Um Estudo de Caso. *Revista de Administração IMED*, 14(1), 44–59. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2024.v14i1.5045>.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.

SEBRAE. Saiba como implantar o ESG nos pequenos negócios. Florianópolis: Sebrae SC, 2023a. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/saiba-como-implantar-o-esg-nos-pequenos-negocios>. Acesso em: 2 jun. 2025.

SEBRAE. Sustentabilidade e ESG nos pequenos negócios. Brasília: Sebrae Play, 2023b. Disponível em: <https://sebraeplay.com.br/content/sustentabilidade-e-esg-nos-pequenos-negocios>. Acesso em: 2 jun. 2025.

SEBRAE/SC. ESG nas pequenas empresas: uma abordagem prática para a sustentabilidade nos negócios. Florianópolis: Sebrae SC, 2024. [PDF].

SILVA, Francisco Émerson da; MASCENA, Keysa Manuela Cunha de. The relationship between ESG and binancial performance in brazilian companies. *Revista de Administração da UFSM*, v. 17, n. 4, p. e3, 2024. <https://doi.org/10.5902/1983465986555>.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998.