

# DESAFIOS NA IMPLANTAÇÃO DE PRÁTICAS ESG NAS ORGANIZAÇÕES

## 1 INTRODUÇÃO

É amplamente reconhecido que a globalização está em constante ascensão, nesse cenário as organizações enfrentam uma grande pressão para se adaptarem às demandas dos consumidores. Por muito tempo acreditavam-se que a responsabilidade da empresa era apenas dar retorno aos acionistas, Friedman (1970) defendia que as empresas deveriam focar apenas na maximização de seus ganhos financeiros. Friedman foi um dos economistas mais influentes do séc. XX, em seu famoso artigo publicado pelo New York Times, cujo o título era “The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits” – em tradução livre “A responsabilidade social dos negócios é aumentar seus lucros” – afirmava que qualquer desvio desse foco, como o envolvimento em atividades sociais ou ambientais, era contraproducente e prejudicial ao funcionamento do capitalismo. Friedman acreditava que essas iniciativas eram desvios de recursos que poderiam ser melhor empregados para aumentar os lucros e, conseqüentemente, beneficiar a sociedade como um todo.

Esse pensamento de que as organizações devem se concentrar exclusivamente na maximização dos lucros está cada vez mais sendo repensado considerando o contexto empresarial atual. A responsabilidade social corporativa (RSC) vêm se destacando como um princípio fundamental para as empresas, representando o compromisso das organizações em considerar e responder aos interesses de todos os seus públicos. Essa abordagem reconhece o contexto social e ambiental em que as empresas operam, exigindo que suas ações levem em conta os impactos sociais e ambientais.

À medida que as expectativas dos consumidores evoluem e a consciência sobre questões sociais e ambientais cresce, as empresas são cada vez mais pressionadas a adotar políticas que considerem além do impacto financeiro de suas operações. As organizações são forçadas a adotarem um olhar mais amplo de como afetam a sociedade em geral.

No ano de 2024, atender às necessidades dos consumidores não se resume mais apenas em oferecer produtos ou serviços de qualidade a preços competitivos, às organizações devem demonstrar um compromisso com a responsabilidade social e ambiental. Com o crescimento do consumo consciente, os consumidores agora esperam que as empresas incorporem considerações sociais, ambientais e de governança corporativa em suas operações.

Oliveira (2013) destaca a importância da responsabilidade social empresarial em meio a um contexto no qual as organizações enfrentam novos desafios provenientes da sociedade e de movimentos sociais. O autor ainda ressalta que as empresas não podem mais se basear exclusivamente em critérios financeiros em sua gestão, mas também devem considerar aspectos éticos, sociais e ambientais. Desta forma as empresas precisam se adaptar a novos padrões de consumo e às expectativas cada vez maiores da sociedade em relação à sua responsabilidade social e ambiental.

Nesse contexto, as práticas de ESG (Environmental, Social and Governance), em português, ASG (Ambiental, Social e Governança) surgem como um princípio essencial para as organizações que desejam permanecer relevantes, competitivas e sustentáveis no cenário empresarial contemporâneo. O termo ESG tem sido empregado para descrever práticas empresariais e de investimentos que abordam critérios de sustentabilidade, indo além do tradicional foco no mercado financeiro (ALVES, 2023).

A abordagem do ESG tem ganhado força nos últimos tempos, sendo um conjunto abrangente de critérios que as empresas utilizam para avaliar o seu desempenho sustentável. Os três pilares do ESG englobam diversos temas desde a quantidade de carbono emitida até questões de diversidade no local de trabalho e práticas anticorrupção, abordando uma ampla

gama de preocupações. De acordo com Alves (2023) “a adoção da agenda ESG representa uma verdadeira mudança de paradigma nas relações entre as empresas e seus investidores”.

Ao adotar uma abordagem orientada pelo ESG, as empresas podem alinhar suas operações com considerações ambientais, sociais e de governança, o que não apenas beneficia a sociedade e o meio ambiente, mas também impulsiona o crescimento empresarial de forma ética e sustentável. Este documento está escrito de acordo com o modelo indicado para o trabalho, assim, serve de referência, ao mesmo tempo em que comenta os diversos aspectos da formatação. Observe as instruções e formate seu artigo de acordo com este padrão.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O método adotado neste trabalho sobre os desafios na implementação das práticas ESG nas organizações baseia-se será teórico, buscando explorar e analisar os conceitos, modelos e teorias relacionados as práticas ESG e as dificuldades que as empresas encontram ao implementá-las. Será realizado um estudo das abordagens teóricas existentes na literatura acadêmica e em obras de referência. O objeto teórico permitirá a compreensão das teorias e conceitos que embasam o tema escolhido.

Quanto aos fins a pesquisa será explicativa, visando investigar e compreender as relações de causa e efeito entre os desafios na implementação das práticas ESG nas organizações e seu impacto na sustentabilidade e desempenho empresarial. De acordo com Gil (1999), esse tipo de pesquisa tem como principal objetivo identificar os fatores determinantes ou contribuintes para a ocorrência de um fenômeno.

Desta forma, por meio da abordagem explicativa, será possível analisar as variáveis envolvidas nesse processo, como os desafios enfrentados, os custos associados, a eficácia das estratégias adotadas, entre outros fatores relevantes.

Quanto aos procedimentos técnicos, será realizada uma pesquisa bibliográfica desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc. [...] e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto. (LAKATOS e MARCONI, 2001)

Portanto, a pesquisa bibliográfica deste trabalho abrange uma análise bibliográfica de livros, artigos científicos e outros trabalhos relacionados ao tema proposto.

## **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A administração é uma ciência social aplicada, responsável pela tomada de decisão sobre os recursos disponíveis visando atingir algum objetivo, pode ser compreendida como o processo de liderar e coordenar a utilização eficaz dos recursos disponíveis para alcançar metas específicas. Peter Drucker (1989) - autor considerado o pai da administração – afirmava que a “administração é simplesmente o processo de tomada de decisão e o controle sobre as ações dos indivíduos, para o exposto propósito de alcance de metas predeterminadas”.

Sobral e Peci (2013, p. 6) conceituaram a administração “como um processo de coordenação do trabalho dos membros da organização e de alocação de recursos organizacionais para alcançar objetivos estabelecidos de uma forma eficaz e eficiente”. As organizações representam entidades sociais estruturadas e adaptáveis, elas não são estáticas, mas sim organismos sociais em contante evolução, sujeitos a mudanças e adaptações para atender às demandas do ambiente em que estão inseridas. Dessa forma, a administração surge como um fator essencial para o planejamento estratégico e a tomada de decisão, por meio de métodos e ferramentas de gestão, ela orienta as organizações na definição e alcance de seus objetivos.

O conceito de “desenvolvimento sustentável” surgiu oficialmente em 1987, no relatório intitulado “Our Common Future” – em português “Nosso Futuro Comum –, mais conhecido como Relatório Brundland, elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas, presidida por Gro Harlem Brundtland, na época Primeira-Ministra da Noruega, com o objetivo de tratar temas relacionados ao meio ambiente e ao desenvolvimento global. O relatório definiu o desenvolvimento sustentável da seguinte maneira: “Desenvolvimento sustentável significa suprir as necessidades do presente sem afetar a habilidade das gerações futuras de suprirem as próprias necessidades”.

Em 2004, o termo ESG (Environmental, Social e Governance) foi introduzido em uma publicação feita pelo Banco Mundial em colaboração com o Pacto Global das Nações Unidas e instituições financeiras de nove países. Intitulado “Who Cares Wins” (em português, “Quem se importa ganha”), tinha como objetivo solicitar respostas dos bancos sobre como integrar os fatores ESG ao mercado de capitais (DIAS, 2021).

Desde a década de 70 acontece uma crescente conscientização de que lucrar à custa da rápida degradação do meio ambiente e da exploração excessiva das pessoas não é uma abordagem sustentável. Essa percepção levou muitas organizações a repensarem suas práticas, dando origem ao conceito de ESG. O termo passou a ser utilizado para descrever práticas empresariais e de investimentos que considerem critérios de sustentabilidade além do simples lucro financeiro (ALVES, 2023).

A incorporação da agenda ESG representa uma transformação substancial nas interações entre as empresas e os investidores. As melhores práticas associadas à sustentabilidade, agora são consideradas parte integrante da estratégia financeira das empresas, marcando uma mudança de paradigma nas abordagens tradicionais de investimento e gestão empresarial (ALVES, 2023).

#### **4 ESTRATÉGIAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DAS PRÁTICAS ESG E EXEMPLOS REAIS**

Diante dos desafios destacados na incorporação das práticas ESG, é crucial explorar estratégias que possam superar essas barreiras e promover uma integração mais eficaz desses critérios nas operações corporativas. Estratégias orientadas para a conscientização e capacitação dos colaboradores, gestão da cadeia de fornecedores e padronização dos relatórios são algumas das abordagens que se mostram promissoras. Essas estratégias não apenas facilitam a compreensão e aplicação dos princípios ESG, mas também fortalecem a posição competitiva das empresas no mercado, promovendo uma cultura empresarial mais responsável e sustentável.

A promoção de uma cultura organizacional e valores ESG é fundamental, priorizando a sustentabilidade e a ética e integrando os princípios ESG na missão e nos valores da empresa. Políticas de diversidade e inclusão são implementadas para apoiar a igualdade de oportunidades e promover a inclusão de minorias no ambiente de trabalho. O bem-estar dos colaboradores também é uma preocupação, com a criação de programas de saúde física e mental e garantindo um ambiente seguro e inclusivo. Práticas sustentáveis são adotadas no local de trabalho, como a redução de desperdícios e o uso eficiente de recursos, além da oferta de opções de trabalho remoto para diminuir as emissões de carbono.

- Exemplo Magazine Luiza

Um grande exemplo de empresa que usa o seu departamento de Recursos Humanos para promover as práticas ESG é o Magazine Luiza, ou Magalu como é conhecido. Criado na década de 50 o Magazine Luiza é atualmente uma das principais empresas do varejo brasileiro. A organização tem demonstrado um compromisso contínuo com a promoção da diversidade e inclusão no ambiente de trabalho, implementando uma série de iniciativas em várias frentes. Entre essas iniciativas, destaca-se o programa Luiza Code, que foi lançado em 2022, visando acelerar a carreira de mulheres na área de tecnologia, oferecendo bolsas de estudo em

linguagem de programação, com uma ênfase especial na inclusão de mulheres negras. Desde sua criação, o programa já formou um número significativo de alunas, contribuindo para aumentar a representatividade feminina no setor de tecnologia.

Além disso, o Magazine Luiza tem se engajado ativamente no combate à violência contra a mulher, oferecendo recursos como um botão de denúncia de violências de gênero em seu aplicativo. Essa função foi implementada em 2019 e permite às vítimas de violência acessar diretamente canais de apoio, como o Ligue 180 e o Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos, garantindo uma resposta rápida e eficaz a situações de violência. O Magazine Luiza mantém o Canal da Mulher e Diversidade, criado para auxiliar colaboradoras que sofrem violência doméstica, discriminação e assédio, demonstrando seu compromisso em fornecer suporte e proteção às funcionárias em situações de vulnerabilidade.

Outra importante iniciativa da empresa é a implementação de programas de trainees exclusivamente para pessoas negras, iniciado em 2020, com o objetivo de acelerar suas carreiras e formar futuros líderes. Esse programa busca proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional e ascensão na empresa para indivíduos historicamente sub-representados no mercado de trabalho. Além disso, o Magazine Luiza tem adotado medidas desde 2017 para promover a inclusão de pessoas com deficiência, oferecendo recursos de acessibilidade e programas de formação em tecnologia exclusivos para esse público.

- Exemplo Nestlé

A Nestlé, uma das maiores empresas do setor alimentício e de bebidas, mantém um programa de fornecedores responsáveis que auxilia na identificação e mitigação de riscos de sustentabilidade, além de implementar uma série de estratégias para garantir que seus fornecedores atendam aos padrões ESG. De acordo com o site da marca, por meio da estratégia de Criação de Valor Compartilhado a empresa estabelece uma plataforma global de responsabilidade socioambiental, garantindo o conhecimento da origem e o fornecimento responsável em diversas áreas, alinhadas ao Código de Conduta de Fornecedores Nestlé. Sua Política de Fornecimento Responsável busca a rastreabilidade e o monitoramento dos riscos e impactos em todas as cadeias de fornecimento, com auditorias externas anuais para verificar a aderência às políticas da empresa. A Nestlé também estimula a melhoria contínua entre os produtores por meio de programas específicos voltados para a qualidade, segurança e eficiência, promovendo a integridade operacional e o aprimoramento constante dos procedimentos relacionados ao ESG.

- Exemplo Vinícolas - RS

Em 2023, um total de 207 trabalhadores foram resgatados de um alojamento, onde eram submetidos a condições degradantes e a trabalho análogo à escravidão durante a colheita da uva no Rio Grande do Sul. Estes trabalhadores foram contratados por uma empresa terceirizada, a Fênix Serviços Administrativos e Apoio à Gestão de Saúde LTDA, que fornecia mão de obra para renomadas vinícolas da região, incluindo a Aurora, Cooperativa Garibaldi e Salton, além de outros produtores rurais. Em resposta ao ocorrido, as vinícolas alegaram desconhecer as irregularidades e afirmaram que sempre atuaram dentro da legalidade. Como forma de reparação, as empresas concordaram em pagar indenizações por danos morais no valor médio de R\$ 9.600 para cada trabalhador resgatado, totalizando R\$ 2 milhões. E também, tiveram que destinar R\$ 5 milhões para entidades, fundos e projetos voltados para a reparação dos danos causados, somando um montante total de R\$ 7 milhões.

Após o acontecido a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil) anunciou a suspensão da participação das vinícolas Aurora, Cooperativa Garibaldi e Salton em todas as suas atividades. Esta medida, resultou na exclusão das empresas de feiras internacionais, missões comerciais e eventos promocionais.

Apesar das vinícolas Aurora, Cooperativa Garibaldi e Salton alegarem desconhecimento das irregularidades, a responsabilidade pelas práticas abusivas de seus fornecedores terceirizados recaiu sobre elas. Ao contrário do exemplo apresentado sobre a empresa Nestlé, este incidente demonstra como a falta de controle e supervisão adequada sobre os fornecedores pode comprometer os esforços das empresas em cumprir os padrões ESG, resultando em graves repercussões sociais e legais, além de danos à reputação corporativa. Também, ressalta a importância de as organizações gerenciarem de forma rigorosa e ética toda a sua cadeia de fornecimento, evidenciando que a responsabilidade corporativa não se limita apenas às operações internas, mas se estende a todos os elos da cadeia produtiva.

## 5 CONCLUSÃO

As questões ambientais, sociais e de governança (ESG) vêm ganhando um destaque significativo no cenário corporativo global. A conformidade com os padrões ESG não é vista apenas como uma questão ética, mas também um indicador de resiliência a riscos e capacidade de assegurar um crescimento financeiro sustentável a longo prazo. Às organizações que almejam entrar em mercados internacionais ou atrair investimentos, a adoção dessas práticas é de suma importância. Os critérios ESG vêm se estabelecendo como um modelo líder para relatórios não financeiros entre grandes empresas ao redor do mundo.

A implementação das práticas ESG não é apenas uma questão de responsabilidade corporativa, mas também é uma necessidade para a sobrevivência e o sucesso das empresas. À medida que a legislação continua a exigir conformidade, especialmente das Sociedades Anônimas (SAs), as empresas enfrentam uma pressão crescente para avaliar e melhorar suas práticas ESG. Essa pressão é ainda mais intensa para as grandes organizações, que muitas vezes têm cadeias de fornecimento complexas, envolvendo empresas menores. A materialidade das questões ESG, que se traduz nos riscos que uma empresa pode enfrentar, é uma preocupação cada vez mais relevante. Sendo assim, adotar às práticas ESG não é apenas uma escolha ética, também é uma necessidade estratégica para mitigar riscos legais, financeiros e reputacionais.

Nesse âmbito pode-se observar que as práticas ESG surgiram como resposta à pressão enfrentada pelas organizações, especialmente as de grande porte, por parte de seus stakeholders para se tornarem sustentáveis. Dessa forma, adotando práticas ambientais, sociais e de governança que sejam eticamente responsáveis e ecologicamente sustentáveis.

No decorrer do trabalho foram apresentadas algumas estratégias que podem ajudar as empresas a driblarem e superarem alguns dos desafios expostos. Ademais, foram incluídos exemplos reais de empresas que conseguiram melhorar seus critérios ESG utilizando as estratégias citadas. Por exemplo, a empresa Nestlé e as vinícolas do Rio Grande do Sul que apresentam visões contrastantes de como o gerenciamento da cadeia de suprimentos pode impactar as operações empresariais. Enquanto a Nestlé exemplifica positivamente como uma boa gestão de fornecimento pode beneficiar a empresa nas práticas ESG, o exemplo das vinícolas mostra que a falta de controle sobre a cadeia de fornecimento pode prejudicar a empresa e todos os seus stakeholders. Além de causar prejuízos financeiros, a ausência de uma gestão eficaz da cadeia de suprimentos pode também abalar a reputação da organização.

Esses exemplos realçam a importância de as organizações possuírem estratégias eficazes durante a implementação das práticas ESG, pois oferecem soluções aplicáveis que as empresas podem adotar para enfrentar os desafios encontrados durante a implementação.

Com base nos resultados apresentados, conclui-se que tanto as empresas brasileiras quanto as empresas em nível internacional enfrentam barreiras semelhantes na implementação das práticas ESG. Esses desafios são comuns entre empresas de diferentes portes e setores, indicando que a transição para um modelo de negócios sustentável é uma questão universal. A falta de conhecimento sobre o tema, a ausência de padronização nos termos e procedimentos, a

escassez de regulação legal, a dificuldade em encontrar fornecedores que atendam aos padrões ESG e os altos custos de implementação são obstáculos recorrentes.

Esses desafios não apenas dificultam a adoção completa às práticas ESG, como também destacam a necessidade de um esforço conjunto entre governos, instituições reguladoras e o setor privado para criar um ambiente mais favorável. A criação de diretrizes claras, incentivos financeiros e programas de capacitação pode ajudar a diminuir essas barreiras. Tendo em vista que esses desafios são comuns entre as organizações, a colaboração entre empresas e a troca de melhores práticas (benchmarking) podem ajudar a facilitar a superação dessas barreiras.

## **REFERÊNCIAS**

- ALVES, R. R. **ESG: o presente e o futuro das empresas**. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 2023. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 01 mar 2024.
- DIAS, C. De onde surgiu o ESG? **Exame**, 18 mar. 2021. Disponível em: <https://exame.com/esg/de-onde-surgiu-o-esg/>. Acesso em: 4 abr. 2024.
- DRUCKER, P. F. **As novas realidades**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 1989
- FRIEDMAN, M. A theoretical framework for monetary analysis. **journal of Political Economy**, v. 78, n. 2, p. 193-238, 1970.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1999
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- OLIVEIRA, C. M. **Entre tradições e inovações: percepções e práticas de responsabilidade social empresarial**. Fortaleza, CE: Banco do Nordeste do Brasil, 2013.
- SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2013.