

DO COMPLEXO AO ACESSÍVEL: UMA PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO PROGRESSIVA DO ESG EM EMPRESAS

ALEXANDRE DE OLIVEIRA E AGUIAR

ESCOLA DE ARTES, CIÊNCIAS E HUMANIDADES (EACH) - USP

CRISTINA BLANCO PADOVANI

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO USP - ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Introdução

A abordagem ESG (acrônimo de Environmental, Social and Governance) se apresenta como uma alternativa para a implantação de políticas e práticas voltadas à sustentabilidade nas empresas. Há críticas a esta abordagem, tais como ser uma distração em relação à essência dos negócios, ser muito difícil de implantar, não mensurável na prática, ser muito complexa e cara para pequenas e médias empresas. Este ensaio apresenta uma proposta para abrir as portas do ESG para um número maior de organizações, por meio da abordagem setorial e da inversão da lógica da análise de materialidade.

Fundamentação e Discussão

São apresentadas a origem, controvérsias e barreiras à abordagem ESG. Destacam-se modelos e normas existentes, cada um com sua forma de avaliar a materialidade dos temas, de seleção de indicadores recomendados ou obrigatórios e, eventualmente, manuais setoriais específicos. É apresentada uma proposta em que os temas materiais possam ser tratados, inicialmente, por meio da materialidade setorial, dispensando uma análise mais detalhada logo no início. A organização vai progressivamente aprofundando a análise, atingindo níveis mais complexos e maior engajamento de acordo com sua maturidade.

Conclusão

Ampliar a adesão de empresas às práticas que compõem a estrutura ESG pode ser um passo importante, se não essencial, para uma sociedade mais justa e sustentável. A proposta de inversão da lógica da materialidade do funil para o funil invertido, com requisitos setoriais mínimos para empresas principiantes, é uma alternativa pragmática para viabilizar a abordagem para pequenas e médias empresas, e mesmo de grandes empresas resistentes, sem abrir mão da ambição e dos impactos pretendidos. O diálogo intrasetorial e multisetorial pode facilitar o processo.

Referências

ECCLES, R. G. et al. The Need for Sector-Specific Materiality and Sustainability Reporting Standards. *Journal of Applied Corporate Finance*, v. 24, n. 2, p. 65-71, 2012. JØRGENSEN, S. et al. Sustainability reporting and approaches to materiality: tensions and potential resolutions. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, v. 13, n. 2, p. 341-361, 2021. POLLMAN, E. The Making and Meaning of ESG. *Harvard Business Law Review*, p. 403, 2024. PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, n. Jan-Feb, p. 1-17, 2011.

Palavras Chave

ESG, Materialidade, Abordagem setorial

DO COMPLEXO AO ACESSÍVEL: UMA PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO PROGRESSIVA DO ESG EM EMPRESAS

1 INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, tem havido bastante discussão sobre se, e como, as empresas devem incorporar questões como gestão ambiental, sustentabilidade e responsabilidade social corporativa em suas estratégias de negócio e no dia a dia da gestão. Visões distintas como a mais ortodoxa de que o lucro do acionista está no centro, e que cumprir as leis e pagar impostos já era suficiente responsabilidade (Friedman, 1970) ainda persistem. As visões mais recentes de que as necessidades e expectativas de diversas partes interessadas precisam ser satisfeitas para garantir o sucesso dos negócios (Freeman, 1984; Porter & Kramer, 2011) ganham progressivamente mais adeptos, mas os resultados ainda não parecem suficientes para convencer a todos. e despertam discussões apaixonadas. A “bola da vez” nessa discussão é a abordagem ESG (acrônimo de Environmental, Social and Governance, ou Ambiental, Social e Governança), que certos meios usam como sinônimo de sustentabilidade (Pollman, 2022).

Adoção do ESG recebe críticas, tais como ser uma distração em relação à essência dos negócios, ser muito difícil de implantar, não mensurável na prática (McKinsey, 2022). Uma pesquisa (ICAEW, 2023) apresenta dados de que mais de 80% das pequenas e médias empresas (PMEs) consideram sustentabilidade um item importante, e que mais de 60% delas tem alguma ação para se tornar mais sustentáveis. A pesquisa revelou reclamações sobre a complexidade e dos custos dos relatórios.

Fatores como tamanho da empresa e setor ou cadeia de suprimentos em que atuam parecem influenciar a proporção de adoção formal dos princípios ESG. De acordo com MacKinsay (2022), mais de 90% das empresas S&P 500 e mais de 70% das Russel 100 publicam relatórios de ESG. No outro extremo, no ambiente global apenas 8% das PMEs relatam sobre questões de sustentabilidade (ICAEW, 2023). Gholami, Murray e Sands (2022) identificaram, por meio de uma amostra de empresas australianas, que em PMEs não há associação entre o melhor relato ESG e o melhor desempenho ambiental, relação que foi confirmada em grandes empresas. Eles concluem que a possibilidade de que os custos de relato compensam os maiores lucros no caso das PMEs. Garrido-Russo et al (2024) identificaram que, numa amostra de empresas espanholas, o desempenho em temas individuais de ESG estava correlacionado com o desempenho nos negócios, mas o indicador de desempenho geral de ESG não estava.

Em relação a setores e cadeias de suprimentos, um setor que parece bastante avançado é o automotivo. Pesquisa da KPMG com 5800 companhias que são as 100 maiores em cada país pesquisado mostrou que no setor automotivo 86% delas relatam desempenho em sustentabilidade ou ESG, sendo que na América do Norte 74% relatam em mais de uma estrutura. No outro extremo observa-se que o setor de construção civil parece bem mais atrasado – entre as 30 maiores empresas pesquisadas pela consultoria EY (2024), apenas 14 publicaram desempenho ESG, e apenas 6 relataram dados de emissões de gases de efeito estufa.

A análise de materialidade é um estudo inicial para definição de temas prioritários na miríade de temas que compõem o universo ESG. A tendência recente de uso da dupla materialidade, que aborda tanto o impacto financeiro para os negócios quanto o impacto na sociedade, e a necessidade ou possibilidade de verificação externa por auditoria elevam ainda mais a complexidade do processo de análise de materialidade. Jorgensen et al (2021) chamam a atenção para os desafios da qualidade da informação utilizada, clareza em relação aos critérios para definição de temas e indicadores materiais.

Nesse sentido, parece ser importante encontrar mecanismos para que um número maior de empresas passe a adotar formalmente a abordagem ESG, simplificando a estrutura e

facilitando para PME e outras empresas em estágios mais iniciais de maturidade no tema. Encontrar esse caminho pode trazer significativos, como valorizar iniciativas existentes, ampliar a confiança nas cadeias de suprimentos e favorecer a implementação mais intensa e mais rápida de ações empresariais na direção da sustentabilidade.

Neste ensaio é apresentada uma proposta para abrir as portas do ESG para um número maior de organizações, por meio da abordagem setorial e da inversão da lógica da análise de materialidade, deixando a análise mais complexa para empresas mais maduras.

2 FUNDAMENTAÇÃO E DISCUSSÃO

2.1 Origem e controvérsias da abordagem ESG

Vários autores atribuem ao relatório “Who cares, wins”, (Quem se importa, cuida, numa tradução livre) a primeira menção à estruturação do conjunto ambiente, sociedade e governança como um conjunto coeso, e ao acrônimo ESG. O relatório apresenta o conjunto como essencial para se obter mercados mais estáveis, para mitigar riscos e para tomadas de decisão de investimentos mais efetivas.

Pollman (2022) enfatiza a combinação de três dimensões em uma única estrutura e traz possibilidades bastante flexíveis de interpretação e implementação, que podem variar bastante de acordo com o contexto, temporalidade e apelos de uma variedade de investidores e partes interessadas. A flexibilidade é um dos fatores de sucesso da abordagem, no entanto, traz também desafios de encontrar a forma de implementar em cada realidade, bem com de enfrentar potenciais casos de *greenwashing* e *socialwashing*, que são práticas que visam fazer comunicação de resultados falsos ou supervalorizados nessas áreas.

2.2 IMPLEMENTAÇÃO DO ESG E AS BARREIRAS

Ao longo do tempo, a implementação da abordagem ESG acaba por levar a estruturas formais de implantação e reconhecimento. Algumas, tais como o sistema de relato GRI (Global Reporting Initiative), foram criadas ainda no auge da expressão “responsabilidade social corporativa”, mas permanecem em amplo uso atualmente. Diversos modelos convivem hoje, como o modelo TCFD (Task Force on Climate Financial Disclosure, ou Força Tarefa sobre Divulgação de Informações sobre Finanças Climáticas), as normas SASB (Sustainability Accounting Standards Board - Conselho de Normas Contábeis de Sustentabilidade) SASB, e a plataforma CDP (Carbon Disclosure Project, - Projeto de Divulgação de Informações sobre Carbono). Além disso, há plataformas para disponibilização de informações de desempenho ESG, algumas delas com sistemas comerciais de dados de desempenho e de ranqueamento como as marcas Ecovadis e Manufatura 2030. Cada um desses *frameworks* e normas tem suas próprias regras, forma de avaliar a materialidade dos temas, indicadores recomendados ou obrigatórios, e algumas delas tem manuais setoriais com requisitos específicos.

A implementação da abordagem ESG enfrenta diversas barreiras que podem variar de acordo como o contexto. Tarczynska-Luniewska et al (2024) revisaram literatura e identificaram como fatores importantes a falta de qualidade e disponibilidade de dados não-financeiros, estruturas regulatórias pouco desenvolvidas, restrições tecnológicas, dificuldades na integração da cadeia de suprimentos, restrições financeiras, e uma falta de compreensão e conscientização das questões ESG.

Paridhi et al (2024) identificaram três categorias de desafios ao ESG: os estratégicos que incluem tamanho da empresa, o mercado em que ela atua, disponibilidade de recursos e expectativas de partes interessadas; os desafios funcionais que incluem resistências internas e dificuldades de governança, e as barreiras de eficiência que incluem dificuldades em medir os

resultados e em implementar sistemas de rastreamento e métricas para guiar a melhoria de processos. Jonsdottir et al (2022) trouxeram à luz questões como falta de confiabilidade na análise de materialidade, falta de dados de fontes oficiais, falta de comparabilidade, entre outras questões sobre a confiabilidade de dados sobre ESG.

Insights também são oferecidos por Buchtele, Matousková e Klarner (2025), que abordaram barreiras como falta de clareza do retorno em investimentos ESG, complexidade das normas ESG, conhecimento insuficiente de ESG, falta de recursos financeiros, acesso limitado a dados validados, pressão fraca dos clientes, pressão fraca de parceiros de negócios.

2.3 FONTES DE INSPIRAÇÃO

Os *frameworks* de relato ESG e sustentabilidade adotam indicadores gerais como princípio e uma análise de materialidade como base para definir quais temas ou indicadores são materiais. Apontamos aqui alguns elementos de destaque.

O GRI (Global Reporting Initiative) estabeleceu uma estrutura de relato de sustentabilidade (não usa o acrônimo ESG). A documentação disponibilizada pela plataforma aponta para o estudo de dupla materialidade e a consulta aos *stakeholders* para análise dos temas materiais. Seus guias setoriais são adicionais aos indicadores genéricos.

As normas publicadas pela International Financial Reporting Standards Foundation IFRS S1 e S2 abordam respectivamente sustentabilidade em geral e a mudança climática. Adotam o conceito de materialidade financeira, ou seja, focam no desempenho operacional e condições financeiras que podem ser afetadas pelas informações ESG. Adotam os requisitos do programa GHG Protocol para relato de emissões de gases de efeito estufa. A instituição é guardiã também de um conjunto de 77 normas setoriais publicadas pelo SASB, que prescrevem tópicos e métricas relacionados a certos riscos e oportunidades de sustentabilidade em setores empresariais. De alguma forma, isso está de acordo com Eccles et al (2012), que já recomendavam a elaboração de normas setoriais de materialidade e sustentabilidade.

A Prática Recomendada ABNT PR 2030 tem duas partes. A primeira ABNT PR 2030-1 recomenda uma estrutura de implantação da abordagem do ESG sugerindo temas dentro de cada dimensão e um total de 43 critérios distribuídos entre os temas. Sugere um processo linear de implantação que envolve conhecer a intenção estratégica, diagnosticar e determinar a materialidade, planejar, implementar, medir e monitorar, relatar e comunicar. A ABNT PR 2030-2 adota métodos para análise de materialidade, recomendando a análise de dupla materialidade e sugerindo o uso de um método baseado em análise de risco para definição de temas materiais. Na descrição geral, aborda a materialidade baseada em impactos significativos, bastante alinhada à GRI, e recomenda envolver stakeholders relevantes no processo. De maneira geral, segue a lógica de identificar, avaliar e priorizar temas.

Nota-se que, de maneira geral, os métodos partem de uma análise do negócio para, numa espécie de funil, determinar os temas materiais. Também as abordagens setoriais parecem fazer parte de requisitos adicionais, como os manuais setoriais do GRI ou os questionários das normas IFRS. O fato de ser necessário analisar uma ampla gama de temas, com metodologias que nem sempre são tão claras e que em vários modelos requerem o envolvimento dos *stakeholders* parecem tornar as coisas bastante complexas, particularmente para PMEs.

2.4 PROPOSTA

A proposta está centrada numa mudança da visão da análise de materialidade. Esta é uma etapa que parece ser nebulosa para as empresas, porque os métodos de análise não são claramente compreendidos e por isso acabam envolvendo custos e prazos maiores. Assim, ela se torna uma barreira de entrada, na medida em que traz receios à empresa. Então o que se

pretende é encontrar uma forma que permita que os resultados sejam mais rapidamente visíveis e que se possa focar na implantação de projetos, sem abrir mão de uma análise de materialidade consistente e suportando o ESG.

Não se pretende aqui abandonar os princípios gerais dos relatos ESG tais como clareza, transparência e confiabilidade, mas sim valorizar a adoção como processo evolutivo, e não como simples marco temporal.

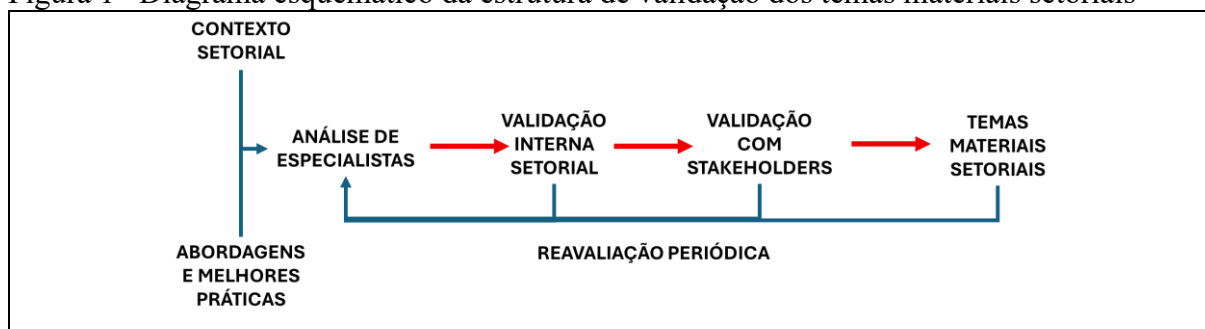
Assim, a proposta envolve alterar o processo de análise de materialidade de três modos: a adoção de parâmetros setoriais como base no início do processo; a inversão do funil de análise de materialidade; e o reconhecimento formal do faseamento da análise.

2.4.1 Abordagem setorial

A abordagem setorial permite simplificar etapas iniciais da análise de materialidade. Os temas considerados materiais de setores específicos passam ser o início da análise de materialidade

A definição dos temas materiais setoriais precisaria ser articulada por entes reguladores públicos ou pelas instituições que operam programas de relato ESG, como GRI, ISSB, TCF ou mesmo, no Brasil, a ABNT que tem práticas recomendadas. Desse modo, a consulta às partes interessadas para definição dos temas setoriais chave fica por conta dessas instituições, minimizando uma parte do trabalho que precisaria ser feito repetidamente pelas empresas aderentes à abordagem. A Figura 1 mostra uma visão geral de como poderia ser este processo.

Figura 1– Diagrama esquemático da estrutura de validação dos temas materiais setoriais



Os *frameworks* e normas existentes, tais como GRI, ISSB S1/S2 e ABNT PR 2030 podem ser usados como *benchmarks* e melhores práticas para identificação de temas materiais potenciais. Um grupo de especialistas poderia coletar os dados e fazer uma primeira seleção, a ser validada inicialmente com representantes do setor e, posteriormente, com stakeholders externos, de modo a definir os temas prioritários. A instituição promotora do processo poderia ser um órgão do governo, um sindicato patronal, ou mesmo uma Universidade, que com agente neutro pode acrescentar elementos de discussão visando-se atingir o consenso.

2.4.2 Inversão da lógica do funil da materialidade

Nas análises tradicionais, parte-se de um contexto que inclui um amplo rol de questões ambientais, sociais e de governança para se decidir, dentre todos eles, os que são prioritários. Isso torna boa parte do trabalho árduo, no sentido de que se analisam muitas questões que, ao final, não serão prioritárias. Na proposta, inicia-se o trabalho pelos temas que já se sabe de antemão que terão que ter atenção de alguma forma, por serem parte inerente do contexto de negócio.

Não se trata de desconsiderar a importância da consulta às partes interessadas, mas de tornar a fase inicial de adesão ao modelo ESG mais leve, facilitando e motivando mais empresas ao ESG.

2.4.3 Abordagem em níveis progressivos

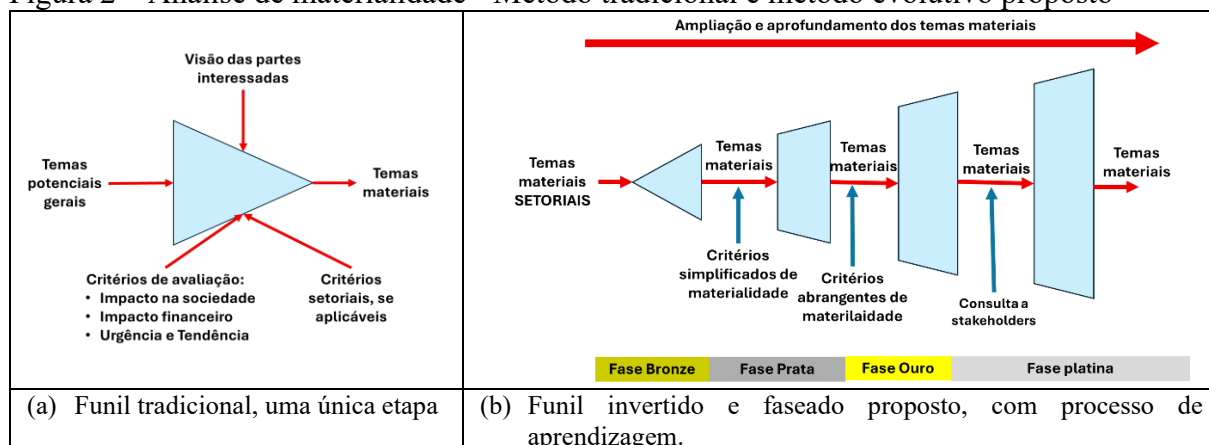
A abordagem em níveis aproveita experiências como o Programa Brasileiro do GHG Protocol, o programa de certificação de construções sustentáveis Leed e outros que também tem essa prática. Tem a vantagem de reconhecer que a organização pode começar num nível mais simples, e evoluir e aprender com o tempo, ao invés de só poder relatar o desempenho ESG e mostrar ao mundo o que faz quando tiver a análise de materialidade completa.

Uma possível classificação em níveis poderia levar em conta, por exemplo:

- a) Bronze: análise de materialidade leva em conta somente os temas centrais setoriais
- b) Prata: análise de materialidade abrange um leque amplo de questões ESG e usa métodos qualitativos de análise de risco, de acordo com a percepção da alta administração e colaboradores-chave quanto à visão das partes interessadas, resultando em uma ampliação dos temas considerados materiais para além do mínimo setorial
- c) Ouro: análise de materialidade aborda um leque ainda mais detalhado de questões ESG e utiliza métodos estruturados de análise de materialidade, como os prescritos nas estruturas tradicionais como GRI e ABNT PR 2030, ainda sem consultar diretamente as partes interessadas.
- a) Platina: análise de materialidade inclui a consulta ativa às partes interessadas.

A Figura 2 mostra uma comparação entre o método tradicional e o evolutivo. Na figura 2a aparece uma representação do processo tradicional: a análise é feita no início do processo, de uma única vez, como um marco temporal. A figura 1(b) mostra a proposta com abordagem setorial no início, inversão do funil e abordagem progressiva. O “nível ESG” (em caso de gestão) ou “nível do relato” (em caso de ser somente o relatório) poderia estar associado, então, ao método de análise de materialidade utilizado.

Figura 2 – Análise de materialidade - Método tradicional e método evolutivo proposto



3 CONCLUSÕES

Ampliar a adesão de empresas às práticas que compõem a estrutura ESG pode ser um passo importante, se não essencial, para uma sociedade mais justa e sustentável. A proposta de inversão da lógica da materialidade do funil para o funil invertido, com requisitos setoriais mínimos para empresas principiantes, é uma alternativa pragmática que pode proporcionar um

salto nesta adesão, tanto de pequenas e médias empresas, quanto de empresas maiores mas que sejam mais resistentes à implantação do ESG.

A simplificação não deve reduzir a ambição do progresso nos temas ambientais, sociais e de governança. Ao contrário, começar pequeno e reconhecer que há um processo de aprendizado pode alavancar metas mais ousadas no médio e longo prazo.

O diálogo intrasetorial e multisetorial, a integração dos princípios e práticas ESG no arcabouço regulatório e as pesquisas que deem suporte aos métodos e avaliação dos resultados são alguns caminhos possíveis para o futuro.

REFERÊNCIAS

BUCHTELE, R.; MATOUŠKOVÁ, P.; KLARNER, L. ESG in corporate practice: Drivers and barriers for enterprises. **ETIKA V 21. STOLETÍ**, p. 85, 2025.

ECCLES, R. G. *et al.* The Need for Sector-Specific Materiality and Sustainability Reporting Standards. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 24, n. 2, p. 65–71, 2012.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.

FRIEDMAN, M. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *In*: ZIMMERLI, W. C.; HOLZINGER, M.; RICHTER, K. (Orgs.). **Corporate Ethics and Corporate Governance**. Berlin, Heidelberg: Springer, 2007. p. 173–178.

GHOLAMI, A.; MURRAY, P. A.; SANDS, J. Environmental, Social, Governance & Financial Performance Disclosure for Large Firms: Is This Different for SME Firms? **Sustainability**, v. 14, n. 10, p. 6019, jan. 2022.

ICAEW, Institute of Chartered Accountants in England and Wales. **ESG for SMEs: what if you do nothing?** Disponível em: <<https://www.icaew.com/insights/viewpoints-on-the-news/2023/aug-2023/esg-for-smes-what-if-you-do-nothing>>. Acesso em: 30 set. 2025.

JONSDOTTIR, B. *et al.* Barriers to Using ESG Data for Investment Decisions. **Sustainability**, v. 14, n. 9, p. 5157, jan. 2022.

JØRGENSEN, S.; MJØS, A.; PEDERSEN, L. J. T. Sustainability reporting and approaches to materiality: tensions and potential resolutions. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 13, n. 2, p. 341–361, 15 out. 2021.

KPMG. **The move to mandatory reporting**. [S.l.: S.n.]. Disponível em: <<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2024/11/the-move-to-mandatory-reporting-web-copy.pdf.coredownload.inline.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2025.

POLLMAN, E. The Making and Meaning of ESG. **Harvard Business Law Review**, p. 403, 1 set. 2024.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, n. Jan-Feb, p. 1–17, 2011.

TARCZYNSKA-LUNIEWSKA, M. *et al.* Analysing the Complexity of ESG Integration in Emerging Economies: An Examination of Key Challenges. *In*: GRIMA, S. *et al.* (Orgs.). **Exploring ESG Challenges and Opportunities: Navigating Towards a Better Future**. [S.l.]: Emerald Publishing Limited, 2024. v. 116 p. 0.