

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE ES

FABIO GONÇALVES VARGAS

**BARREIRAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS ESG NAS PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS: uma perspectiva dos agentes gestores**

**VITÓRIA
2024**

FABIO GONÇALVES VARGAS

**BARREIRAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS ESG NAS PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS: uma perspectiva dos agentes gestores**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. Nelson Oliveira Stefanelli.

**VITÓRIA
2024**

FABIO GONÇALVES VARGAS

**BARREIRAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS ESG NAS PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS: uma perspectiva dos agentes gestores**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração.

Aprovada em 13 de novembro de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Nelson Oliveira Stefanelli
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profa. Dra. Lilian Carolina Viana
Universidade Estadual de Campinas

Prof. Dr. Lucas Silvestre de Carvalho
FATEC Araras

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente a Deus, por me dar a motivação de continuar estudando e renovando meus conhecimentos.

À minha família, esposa Meire e filha Valentina, pelo incentivo de sempre. Aos colegas e professores do curso de mestrado da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, pelo excelente convívio e por proporcionarem meu crescimento acadêmico ao longo destes 02 anos.

Em especial, aos professores Nelson Stefanelli e Silvania Nossa pelas valiosas contribuições.

“As coisas mais maravilhosas que podemos experimentar são as misteriosas. Elas são a origem de toda verdadeira arte e ciência. Aquele para quem essa sensação é um estranho, aquele que não mais consegue parar para admirar e extasiar-se em veneração, é como se estivesse morto: seus olhos estão fechados.”

(Albert Einstein)

RESUMO

As práticas relacionadas às questões ambientais, sociais e de governança (ESG) têm registrado um crescimento significativo em todo o mundo nos últimos anos. O objetivo deste estudo é analisar a percepção de proprietários e/ou agentes gestores em relação às barreiras na implementação das práticas ESG nas pequenas e médias empresas (PMEs) na Região Sudeste do Brasil. A pesquisa inicialmente identificou 44 barreiras presentes na literatura como fatores que representam barreiras na adoção do ESG. Para alcançar o objetivo, foi realizado um estudo por meio de uma abordagem qualitativa. O campo de pesquisa foram as PMEs da Região Sudeste do Brasil e a população-alvo foi composta por 15 proprietários/ agentes gestores que estão à frente de seus negócios (PMEs). Após as análises, a pesquisa apontou e classificou 14 barreiras que dificultam a implementação do ESG, todas previamente tratadas pela literatura, conforme o quadro com as 44 barreiras levantadas na pesquisa. O estudo trouxe uma contribuição ao identificar e descrever 11 pontos de destaque que, até então, não haviam sido abordados pela literatura. Como contribuição prática, esta pesquisa oferece aos agentes gestores, autoridades governamentais e ao mercado, uma visão clara das barreiras enfrentadas na adoção do ESG nas PMEs. Essa compreensão possibilita a formulação de estratégias mais eficazes para mitigar os desafios relacionados ao ESG no contexto das pequenas e médias empresas brasileiras.

Palavras-chave: ESG; implantação; barreiras; PME; Região Sudeste do Brasil.

ABSTRACT

Practices related to environmental, social, and governance (ESG) issues have shown significant growth worldwide in recent years. The objective of this study is to analyze the perception of owners and/or managing agents regarding the barriers to implementing ESG practices in small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Southeast region of Brazil. The research initially identified 44 variables in the literature as factors that represent barriers to the adoption of ESG. To achieve the objective, a study was carried out using a qualitative approach. The research field consisted of SMEs from the Southeast region of Brazil, and the target population was composed of 15 owners/managing agents leading their businesses (SMEs). After the analyses, the research identified and classified 14 barriers that hinder the implementation of ESG, all previously addressed in the literature, according to the table with the 44 barriers raised in the research. The study contributed by identifying and describing 11 highlights that, until then, had not been addressed in the literature. As a practical contribution, this research offers management agents, government authorities and the market a clear view of the barriers faced in the adoption of ESG in SMEs. This understanding enables the formulation of more effective strategies to mitigate challenges related to ESG in the context of small and medium-sized Brazilian companies.

Keywords: ESG; implementation; barriers; SME; Southeast region of Brazil.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA	14
2.2 ESG EM ÂMBITO GERAL NO MUNDO.....	15
2.3 PRÁTICAS ESG.....	18
2.3.1 Práticas Ambientais.....	18
2.3.2 Práticas Sociais.....	19
2.3.3 Práticas de Governança.....	20
2.4 ASPECTOS ESG NAS PMEs.....	21
2.5 BARREIRAS.....	24
3 METODOLOGIA.....	31
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	37
4.1 BARREIRAS NA IMPLEMENTAÇÃO ESG NAS PMEs.....	37
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	46
5.1 RESULTADOS SOBRE AS BARREIRAS NA IMPLEMENTAÇÃO ESG NAS PMEs.....	47
5.2 PONTOS DE DESTAQUE – POSSÍVEIS BARREIRAS.....	49
6 CONCLUSÃO.....	53
REFERÊNCIAS.....	55
APÊNDICE A - ROTEIRO DE PESQUISA.....	65

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Os desafios de um mundo globalizado em trilhar caminhos sustentáveis e alinhar as atividades econômicas com esses princípios vêm se intensificando desde a década de 70, onde já surgiam as ideias e conceitos subjacentes ao ESG presentes em várias iniciativas e eventos globais voltados para a sustentabilidade e a responsabilidade corporativa, principalmente, devido ao aumento da conscientização sobre o impacto das atividades humanas no planeta.

A Conferência de Estocolmo em 1972 e o relatório Brundtland em 1987 foram momentos importantes para consolidar o conceito de desenvolvimento sustentável. Posteriormente, na década de 1990, a sustentabilidade nas empresas começou a ganhar forma com a introdução de normas como a ISO 14001, voltada para a gestão ambiental, e a Eco-92, que enfatizou compromissos ambientais globais e práticas de governança. Embora esses eventos e normas não utilizassem o termo ESG, eles já representavam uma preocupação crescente com os pilares ambiental, social e de governança.

Foi apenas nos anos 2000 que o termo ESG foi consolidado, através de um relatório do Pacto Global e do Banco Mundial, intitulado *"Who Cares Wins"* e passou a ser amplamente utilizado para definir esses três critérios fundamentais.

Estes marcos expandiram a percepção de que o sucesso empresarial não deveria ser medido apenas por indicadores financeiros, mas também pela capacidade das empresas de atuar de forma responsável e sustentável.

A Conferência de Paris de 2015, conhecida como COP21, consolidou este movimento ao reunir líderes globais para firmar o Acordo de Paris, um compromisso histórico voltado para a mitigação das mudanças climáticas. Embora não tenha sido o

ponto de partida, a COP21 acelerou significativamente a adoção de práticas ESG (*Environmental, Social, and Governance*) no ambiente corporativo. Este evento reforçou a urgência de integrar esses critérios nas estratégias empresariais, moldando o cenário atual, onde as práticas ESG são vistas como essenciais para a sobrevivência e a competitividade das empresas em um mundo cada vez mais consciente dos desafios ambientais e sociais.

A sigla ESG, popularizada nos círculos financeiros e empresariais, é considerada um conjunto de critérios que avaliam o desempenho de uma empresa em três áreas: Ambiental (impacto no meio ambiente), Social (relações com *stakeholders*) e Governança (práticas de gestão). Segundo Brogi e Lagasio (2018), as empresas que adotam práticas responsáveis nessas dimensões buscam minimizar impactos negativos, criar benefícios sociais e ter uma gestão ética e transparente.

Estes critérios envolvem várias etapas, como: coleta de dados, análise e avaliação, pontuação e classificação, divulgação de resultados e monitoramento contínuo das ações planejadas.

No cenário empresarial atual, as práticas sustentáveis ganharam imensa importância e as organizações reconhecem cada vez mais o valor de integrar a sustentabilidade nas suas operações (Wang et al., 2023).

Apesar do reconhecimento das práticas ESG tomarem vultos de um novo movimento sustentável para o mercado mundial, surge também uma corrente de estudiosos que avalia as condições desfavoráveis e apresenta barreiras que dificultam a implementação destas práticas. Segundo Paredes-Gazquez (2014), as principais barreiras à integração ESG podem ser categorizadas como: limitações técnicas, normas internas e externas.

Desta forma, pesquisadores têm-se dedicado a identificar as barreiras que dificultam a implementação do ESG, com foco maior em empresas de grande porte (Jo & Kwon, 2021; Malek & Desai, 2019).

Assim, a literatura aponta para diversas barreiras, entre elas: Falta de conhecimento e consciência, (Jo & Kwon, 2021; Hill et al., 2007), incertezas de mercado (Gholami et al., 2022), ausência de regulamentos (Chelli & Gendron, 2013; Christensen et al., 2019; Gibson et al., 2019; Eccles & Strohle, 2018; Sandberg et al., 2009; Walter, 2020), e acesso limitado a capital (Dey et al., 2020).

As barreiras mencionadas acima, foram pesquisadas em sua maioria, em países estrangeiros e apesar desse interesse crescente, em geral, os estudos foram direcionados para grandes empresas, deixando o cenário das pequenas e médias empresas (PMEs) pouco explorado (Baumann-Pauly et al., 2013). Ademais, o foco maior na análise do ESG vem sendo pautado no desempenho financeiro. A maioria das pesquisas anteriores concentrou-se nas áreas financeiras ou no impacto da promoção ESG no desempenho corporativo, deixando uma lacuna no que tange aos fatores que dificultam à sua implantação (James et al., 2023).

Cuervo-Cazurra et al. (2016) também indicam que a maioria das pesquisas sobre ESG se concentra em grandes corporações multinacionais em países desenvolvidos, com pouca atenção dada a empresas menores e regiões em desenvolvimento. O viés em relação ao tamanho das empresas surge em função de que as empresas maiores, com mais recursos, têm melhor acesso a formas de avaliar a sustentabilidade (Drempetic et al., 2020), e tendem consistentemente a obter pontuações ESG mais elevadas (Doyle, 2018; Liang & Renneboog, 2020).

Assim sendo, verifica-se que a maioria dos estudos são relativos à grandes empresas e em países estrangeiros e não no cenário brasileiro, deixando também

uma lacuna importante a ser preenchida no que diz respeito à compreensão das especificidades do ESG no Brasil. Além disso, justifica-se em função da escassez de estudos qualitativos que buscaram identificar quais as principais barreiras para os agentes gestores brasileiros nas PMEs.

Importante evidenciar que as pequenas e médias empresas, possuem classificações distintas no Brasil. De acordo com Costa Melo et al. (2023) as PMEs podem ser classificadas, baseando-se no número de empregados ou na receita bruta. No Brasil, como exemplo, o Sebrae classifica as PMEs, com base na receita bruta menor que 4,8 milhões de reais por ano (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [Sebrae], 2022). Esta é a classificação utilizada neste trabalho. Vale ressaltar, a importância deste seguimento empresarial, que responde por cerca de 30% do PIB e é responsável por mais de 50% dos empregos formais no Brasil (Agência Sebrae, 2023).

Portanto, a partir do mapeamento das barreiras encontradas e das lacunas identificadas na literatura, essa pesquisa tem como objetivo, analisar a percepção de proprietários e/ou agentes gestores em relação às barreiras na implementação das práticas ESG nas pequenas e médias empresas (PMEs) na Região Sudeste do Brasil.

O recorte da pesquisa será o Sudeste brasileiro, com a justificativa da região concentrar mais da metade das PMEs e PIB do Brasil, além de ser responsável por 51% dos pequenos negócios do país, com 9,2 milhões de empresas de pequeno porte. (Sebrae-RJ)

Como contribuição prática, a análise das reflexões dos agentes gestores de PMEs com relação ao conhecimento e a superação das dificuldades na implementação de práticas ESG pode trazer insights interessantes aos profissionais

que estejam de alguma forma já envolvidos ou preocupados com questões ESG em suas respectivas empresas.

A pesquisa se justifica ao abordar um assunto relevante e atual sobre as práticas ESG nas PMEs. Nestes termos, o estudo se caracteriza como qualitativo, e realizado em pequenas empresas do Sudeste brasileiro, por meio de entrevistas semiestruturadas com proprietários que possuem o papel de gestão em suas respectivas empresas, sendo a amostra definida pelo critério de saturação (Yin, 2003).

Este estudo está estruturado desde a presente introdução, que se refere ao tema enunciado juntamente com o objetivo da pesquisa e sua justificativa.

O capítulo 2 fundamenta o estudo teórico apresentando o tema da sustentabilidade corporativa, o ESG em âmbito geral no mundo, as práticas ESG, os aspectos do ESG nas PMEs e as barreiras para sua implementação, objeto desta pesquisa, com uma revisão bibliográfica sobre as barreiras na implementação do ESG de forma global e específica para as PMEs.

O capítulo 3 aborda a metodologia, detalhando a descrição da amostra, o instrumento usado para a coleta de dados e o processo de análise das informações obtidas por meio das entrevistas.

No capítulo 4, os frutos deste estudo foram demonstrados através da apresentação dos resultados, para cada barreira encontrada. Posteriormente, procedeu-se à discussão dos resultados (capítulo 5) e culminando no capítulo 6 com a conclusão do estudo.

Dessa forma, esta pesquisa amplia sua contribuição ao evidenciar as dificuldades enfrentadas na implementação de práticas ESG em pequenas e médias empresas (PMEs). Embora essas empresas tenham um papel significativo no mercado global, especialmente em termos de geração de emprego e renda, carece

de estudos mais robustos, visto que a atenção global tende a concentrar-se nas grandes corporações. Além disso, compreender a percepção dos proprietários, que também acumulam o papel de gestores, é fundamental. Isso permitirá que órgãos reguladores e o próprio mercado desenvolvam estratégias e métodos mais alinhados à realidade das PMEs, sem comprometer os objetivos mais amplos de sustentabilidade e os resultados das PMEs.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

O conceito de sustentabilidade corporativa vem ganhando destaque como um eixo estratégico essencial para as organizações. Esse movimento é impulsionado pelo aumento da conscientização global e pelas crescentes preocupações relacionadas a desafios ambientais, como o aquecimento global, a perda de ecossistemas naturais e a ampliação das desigualdades sociais.

Segundo Elkington (1997), a sustentabilidade corporativa está fundamentada no conceito de “triple bottom line”, que propõe o equilíbrio entre dimensões econômicas, sociais e ambientais como pilares para o sucesso organizacional. Este modelo teórico tem sido bastante adotado como guia para práticas empresariais mais sustentáveis.

Para uma empresa se tornar sustentável, é fundamental a integração de aspectos sociais e ambientais às operações. Entretanto, para alcançar tal objetivo, é necessário que as empresas realizem mudanças estratégicas e operacionais em resposta às demandas socioambientais crescentes (Baumgartner & Ebner, 2010).

Segundo Dyllick e Hockerts (2002), uma empresa sustentável é capaz de satisfazer as necessidades de seus stakeholders, tanto diretos quanto indiretos, sem comprometer suas capacidades futuras de atender essas demandas. E conforme argumentam Eccles et al. (2014), a governança desempenha um papel essencial na consolidação das práticas sustentáveis, indicando uma correlação positiva entre a adoção de boas práticas de governança e desempenho de sustentabilidade organizacional.

Assim, segundo Süß et al. (2021), as empresas devem adaptar seus negócios, através da integração da sustentabilidade, para promover o desenvolvimento de recursos, processos e produtos que beneficiem a sociedade como um todo.

A integração da sustentabilidade nas operações empresariais permite às empresas reduzir despesas, agregar valor às suas ações e melhorar sua posição competitiva, ao mesmo tempo em que fortalece sua imagem no mercado (Lovins et al., 2007; Vásquez et al., 2021).

Dessa forma, sustentabilidade pode ser definida como a habilidade de uma operação se manter ao longo do tempo sem esgotar os recursos essenciais para sua continuidade (Denoncourt, J., 2020; Abdalla, S. et al., 2023). Segundo Zhang et al. (2022), as empresas precisam implementar modelos de negócios sustentáveis que aproveitem os recursos disponíveis de maneira responsável, garantindo o bem-estar das gerações atuais e futuras.

É importante destacar que, embora muitas organizações adotem iniciativas sustentáveis, os problemas ambientais e sociais continuam a existir. Isso se deve, em grande parte, à implementação de ações pontuais, sem uma abordagem integrada e sistêmica, com inovação nos negócios, processos, produtos e serviços (Visser, 2011).

Importante ainda enfatizar que, a sustentabilidade está em constante evolução, envolvendo transformações que englobam vários comportamentos, como: humanos, políticos, sociais, econômicos, éticos, culturais e meio ambiente (Huckle, 2014).

2.2 ESG EM ÂMBITO GERAL NO MUNDO

Desde o início dos anos 2000, vem ocorrendo um aumento no interesse dos *stakeholders* em compreender as práticas das empresas e como elas distribuem o valor gerado. Esse interesse abrange questões, como: ambiental (E), social (S) e de

governança (G), que surgiram como bases para classificação e desenvolvimento corporativo (Daugaard & Ding, 2022). Segundo Dolan e Zalles (2021), é factível avaliar cada questão: (E, S e G) individualmente.

- (E) Ambiental: Esta dimensão foca nas práticas da empresa relacionadas ao impacto ambiental. Inclui fatores como eficiência energética, gestão de resíduos, emissões de carbono, uso de recursos naturais e políticas de sustentabilidade. A análise ambiental permite verificar como a empresa lida com questões ecológicas e seu compromisso com a preservação ambiental.

- (S) Social: A dimensão social avalia o impacto da empresa nas pessoas e comunidades, incluindo aspectos como direitos trabalhistas, diversidade e inclusão, condições de trabalho, relacionamento com a comunidade e práticas éticas na cadeia de suprimentos. A análise social mede o engajamento da empresa em promover o bem-estar social e a justiça.

- (G) Governança: A dimensão de governança se refere à estrutura de gestão e ao controle da empresa. Inclui práticas de transparência, ética corporativa, composição e independência do conselho de administração, políticas anticorrupção e a proteção dos interesses dos acionistas. A governança corporativa é fundamental para garantir que a empresa seja gerida de maneira justa, ética e transparente.

Essas três dimensões juntas fornecem uma avaliação abrangente e integrada do desempenho de uma empresa no contexto das práticas ESG.

A maneira predominante pela qual as empresas demonstram seu compromisso com as expectativas das partes interessadas é por meio de uma extensa divulgação voluntária, como apontado por Fatemi et al. (2018), McBrayer (2018) e Lagasio e Cucari (2019).

De acordo com Eccles (2018), a crescente conscientização sobre os desafios ambientais em todo o mundo tem alterado o foco dos investimentos tradicionais, que visavam exclusivamente a maximização dos lucros, para aqueles que promovem também a sustentabilidade. A incorporação destes elementos ambientais, sociais e de governança (ESG) tem alcançado popularidade desde sua introdução pelas Nações Unidas em 2004 e é agora reconhecida como uma das métricas de sustentabilidade mais inovadoras e amplamente adotadas globalmente.

A abordagem proposta direciona o foco para a resolução dos principais desafios ambientais, destacando a necessidade de inovação sistêmica. Isso sugere processos de transformação prolongados e que abrangem questões com relação a mudanças institucionais, técnicas, culturais e econômicas (Ministry of Housing, Spatial Planning and the Environment, 2001).

Nesse sentido, Hoppe e De Vries (2019) propõem uma transição nas indústrias de baixo carbono, incluindo a redução do consumo de energia, a adoção de fontes renováveis e o aumento da eficiência energética. Essa transição requer mudanças significativas nos sistemas de fornecimento de energia atuais, envolvendo alterações nas práticas energéticas governamentais, sociais e tecnológicas, bem como uma atenção especial aos aspectos de oferta e demanda nos mercados de energia.

Como tal, Aldowaish et al. (2022), apontam que a pressão sobre as empresas para divulgarem seu desempenho ambiental, social e de governança (ESG), como resultado de regulamentações governamentais, exigências de investidores e demandas das partes interessadas, tem exercido uma influência significativa sobre as políticas de sustentabilidade corporativa. Em consequência, algumas empresas manipulam resultados de desempenho ESG e geram novas ideias, como:

greenwashing, *valuewashing* e *bluwashing* que tentam conquistar, de maneira falseada, os investidores e confortar as partes interessadas.

A inovação social tenta alcançar objetivos sociais específicos, incluindo o empoderamento da comunidade, a eliminação da pobreza [energética], a justiça [energética], a igualdade social, o aumento do bem-estar da comunidade local e a ajuda na transição para a energia de baixo carbono (Popescu, 2022).

Dessa forma, de acordo com Brogi e Lagasio (2018), Duuren et al. (2016) e Widyawati (2019), o ESG está sendo cada vez mais reconhecido como um elemento crucial que orienta os investimentos das empresas em direção a uma abordagem mais sensível às questões ambientais e sociais.

2.3 PRÁTICAS ESG

2.3.1 Práticas Ambientais

De acordo com Backer (2002), a introdução do tema ambiental no ambiente de negócios é nomeada por gestão ambiental e a literatura sobre esta questão teve seu amplo impulsionamento a partir dos anos 90, direcionando a vários conceitos, como exemplos:

- Estratégias e meios para cumprimento de metas em um prazo estabelecido, através de avaliações constantes de sua correlação com o meio ambiente exterior (Seiffert, 2005);

- Gestão ambiental compreende a verificação e nova definição das operações nas organizações, objetivando um comportamento de maneira ambientalmente legítima (Rowland-Jones et al., 2005).

Para a sobrevivência das empresas transformadoras é fundamental priorizar as preocupações ambientais. No entanto, na prática, observa-se que muitas dessas

empresas não adotam iniciativas ambientalmente amigáveis e continuam a explorar os recursos naturais de forma excessiva, resultando na geração de uma quantidade significativa de resíduos tóxicos que causam danos ao meio ambiente (Villena & Gioia, 2020). Nestes termos, a globalização traz preocupações com a poluição e o meio ambiente e é necessário dar mais atenção nestes temas (Kishawy et al., 2018) e da mesma forma, a falta de conscientização é reconhecida como uma barreira significativa que afeta as empresas em países em desenvolvimento. Essa falta de consciência sobre os impactos ambientais, especialmente em relação às mudanças climáticas, pode representar um obstáculo à inovação tecnológica (Jeswani et al., 2008).

É necessário adotar mudanças nas práticas de inovação e implementar diversas tecnologias de baixo carbono (Foxon, 2013). Além disso, é essencial adotar uma visão de sustentabilidade na gestão das cadeias de abastecimento (Seuring, 2013).

2.3.2 Práticas Sociais

O envolvimento das empresas em questões sociais e ambientais não são em vão para as empresas e lhes proporciona uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes (Lourenço et al., 2020). A validação dessa visão pelos *stakeholders*, como investidores que consideram que as práticas ambientais são importantes para seus investimentos, comunidades locais que podem influenciar a expansão ou alocação de instalações da empresa, além de potenciais funcionários, ativistas e consumidores, é fundamental. Isso é referente aos benefícios de ser percebido como socialmente responsável, gerando competitividade e a entrada em novos mercados (Kolk & Pinkse, 2004).

No entanto, apesar da necessidade frequente de integrar os aspectos de gestão de recursos ambientais e humanos, essa integração na teoria é considerada frágil. Boudreau e Ramstad (2005) sugerem que essa fragilidade, pode ser atribuída à falta de objetivos ambientais nas estratégias e metas de gestão de pessoas.

Estudos também mostram a importância da gestão de recursos humanos no que tange a gestão ambiental, como mencionado por Brío et al. (2007). O sistema de gestão de recursos humanos tem influência direta na eficácia da gestão ambiental, apontam Milliman e Clair (1996), na medida em que as iniciativas ambientais demandam recursos humanos (Brío & Junquera, 2003).

A conscientização é fundamental para o êxito da educação voltada à sustentabilidade (Maia & Pires, 2011; Coelho et al., 2018). Isso tem como objetivo a capacitação do indivíduo na compreensão da relevância de suas atitudes e valores na promoção de uma sociedade sustentável.

2.3.3 Práticas de Governança

A conexão positiva entre o comprometimento social corporativo e o desempenho financeiro é destacada por Paredes-Gázquez et al. (2016). De acordo com Rabaya e Saleh (2022), a divulgação ESG demonstrou ter uma influência positiva na vantagem competitiva da empresa ao longo de uma década, resultando em melhorias no desempenho financeiro. Foxon (2013), afirma que isso implica que as empresas enfrentarão novos desafios de governança, principalmente relacionados ao envolvimento de diversos personagens, juntamente com barreiras e incentivos às práticas corporativas. O desempenho da sustentabilidade corporativa refere-se à capacidade de uma empresa operar de uma forma que defende a integridade ecológica, o bem-estar social e princípios de governança sólidos, enquanto gera valor para os seus acionistas (Ahmad et al., 2023; Luque-Vílchez et al., 2023). Abrange a

gestão eficaz dos recursos ambientais, promovendo relações sociais positivas e mantendo elevados padrões de conduta ética (Bellandi, 2023). A avaliação do desempenho da sustentabilidade corporativa requer a avaliação de indicadores qualitativos e quantitativos, examinando diversas dimensões, como gestão ambiental, responsabilidade social e governança corporativa (Sandberg et al., 2022).

Entre os diversos aspectos abordados nas categorias ESG, Sang e Zhichuan (2021) ressaltam que a governança corporativa exerce o impacto mais relevante, especialmente para empresas que apresentam deficiências nesse setor. (Sood et al., 2023), mostraram que entre os três fatores ESG, “Governança” é o mais importante para afetar a tomada de decisão dos investidores, seguido por “Ambiental”, enquanto “Social” tem o menor impacto.

Os investidores estão cada vez mais preocupados com o impacto da responsabilidade social corporativa e da governança corporativa em fatores não financeiros, como benefícios aos funcionários e operações do conselho dentro da empresa (Synnefa et al., 2018).

2.4 ASPECTOS ESG NAS PMEs.

A crescente preocupação do mercado com as práticas ESG (ambiental, social e governança) tem ganhado destaque tanto nos debates acadêmicos quanto nas agendas corporativas globais. Essa temática, amplamente discutida, encontra maior ênfase em setores de grande relevância econômica e nas grandes empresas, que possuem maior visibilidade e recursos para implementar mudanças significativas.

De acordo com Garrido-Ruso, M. et al. (2024), a relação entre as atividades ambientais, sociais e de governança (ESG) e o desempenho financeiro tem sido explorada em grandes empresas. A presença destas atividades em Pequenas e

Médias Empresas (PME) ainda está em fase inicial na literatura, necessitando de mais evidências empíricas.

Em relação às PMEs, é crucial analisar quais os fatores ESG que são mais pertinentes às condições e cenários e como podem integrar esses fatores aos seus modelos e estratégias de negócio. Miller, M. et al. (2021), ressaltam que as PMEs não são um bloco monolítico; eles diferem muito em termos de modelos de negócios e arquitetura organizacional. A literatura ainda não forneceu uma caracterização definitiva das PME, especialmente no que diz respeito às suas estruturas internas e modelos de negócio.

As PMEs operam em diversos setores e contextos, sendo imperativo discernir os principais pontos (ambiental, social e governança), que têm uma influência substancial nas operações das PMEs. Embora, seja evidente que as grandes organizações impactam o meio ambiente, é também elementar reconhecer o papel central das PMEs. O impacto das PMEs no meio ambiente torna-se mais claro quando consideramos os seus impactos coletivos. Globalmente, mais de 95% das empresas são PMEs (Anesa & Bressan, 2024).

As pequenas e médias empresas (PMEs) da indústria transformadora na Coreia estão percebendo uma crescente necessidade de desenvolver cadeias de abastecimento sustentáveis de maneira mais eficiente. Isso é essencial para superar os desafios ambientais presentes nos mercados e para aprimorar seu desempenho financeiro (Jo & Kwon, 2021).

Em termos de governança, é importante que as PMEs demonstrem transparência, responsabilidade e comportamento ético na sua gestão e nas suas relações comerciais. A boa governança pode promover a confiança entre as partes interessadas, incluindo funcionários, clientes, fornecedores e investidores,

fortalecendo assim a reputação das PME e a sustentabilidade a longo prazo (Knihová & Jílková, 2023).

Em relação às pequenas e médias empresas na América Latina, observa-se que nos países desta região, as PMEs são fundamentais impulsores de suas economias. Mataiz (2017) observou que a América Latina possui uma significativa quantidade de pequenas e médias empresas (PMEs), totalizando mais de 57 milhões de empreendimentos com menos de 100 funcionários. Essas empresas são responsáveis por mais de 50% da criação líquida de empregos na região, destacando sua importância para o mercado de trabalho local. Além disso, a maioria das PMEs adota sistemas e procedimentos simples, que permitem flexibilidade, feedback imediato e curtas cadeias de tomada de decisão. Mais importante ainda, as PMEs fornecem melhor compreensão e resposta rápida às necessidades do cliente em comparação com grandes organizações (Singh et al., 2008).

O comportamento das PMEs é significativamente influenciado pelo perfil psicológico do empresário ou “proprietário-gestor”, resultando numa dependência de quadros organizacionais informais com capacidades limitadas em gestão, liderança e planejamento estratégico. Por outro lado, a sua flexibilidade inerente e agilidade estratégica, conferem uma vantagem competitiva e promovem uma cultura de inovação (Jenkins, 2004).

Apesar das PMEs tentarem alcançar a sustentabilidade através de uma produção verde e enxuta, além de outras práticas de sustentabilidade, existem resultados contraditórios sobre a correlação entre as práticas sociais e ambientais com a sustentabilidade empresarial e o desempenho econômico das PMEs. (Malesios et al., 2021). Sendo assim, aprimorar os valores de uma PME também pode estar

alinhado com as expectativas da sociedade, entre outras considerações, argumentaram Gholami et al. (2022).

Sem contar que, novos custos com inovação, mudanças culturais e técnicas, adaptabilidade às novas regulações e regras, geram substanciais desafios para os agentes gestores das PMEs.

Embora as PMEs enfrentem limitações e operem em um contexto específico, seu papel no cenário ESG é indispensável para promover uma sustentabilidade inclusiva e abrangente. Essas empresas não apenas contribuem significativamente para as economias locais, mas também possuem uma influência crucial no panorama global, reforçando a importância de analisar melhor sua integração em práticas alinhadas aos princípios ESG.

2.5 BARREIRAS

As PMEs possuem características específicas (Dey et al., 2020), como: gestão mais direta, recursos financeiros e humanos limitados, e relações sociais mais próximas, que podem influenciar a eficácia da divulgação de práticas ESG. Sustentamos que, ao contrário das grandes empresas, tal divulgação provavelmente aumentará o custo médio ponderado de capital (WACC) das PMEs. Assim, enquanto nas grandes empresas os benefícios tendem a superar os custos, nas PMEs ocorre o oposto, com menos benefícios e custos mais elevados.

A falta de consciência é identificada como um tipo de barreira que possui grande influência nas empresas de países em desenvolvimento. Esta visão sobre os impactos ambientais, principalmente em termos de alterações climáticas, pode gerar uma barreira, no que tange a adoção de tecnologia mais sustentável. (Jeswani et al., 2008).

Um exemplo de dificuldade de implementação da gestão ambiental nas pequenas e médias empresas (PMEs), vem da Coreia do Sul, no setor de manufatura. Segundo Joo (2015), o processo de transição direta para um sistema de cadeia de suprimentos verde é dispendioso, sendo esse o primeiro desafio destacado. Além disso, é observado um nível, relativamente baixo de consciência ambiental atualmente, o que representa um segundo obstáculo significativo. Por fim, mesmo aquelas empresas que já implementaram um sistema de gerenciamento ambiental podem enfrentar dificuldades em demonstrar os benefícios práticos desse sistema.

A falta de regulamentações prejudica as práticas ambientais nos países em desenvolvimento. Noutros termos, as matrizes industriais em países desenvolvidos, geralmente percebem que a não existência de uma política mais robusta, gera desmotivação para projetos e planejamento. É o que sugerem Okereke (2007) e Jeswani et al. (2008).

Outro ponto relevante, é a dificuldade de encontrar estudos que ofereçam uma análise mais aprofundada, capaz de mostrar para a qual direção, a transição energética e a inovação social estão caminhando. (Popescu et al., 2022).

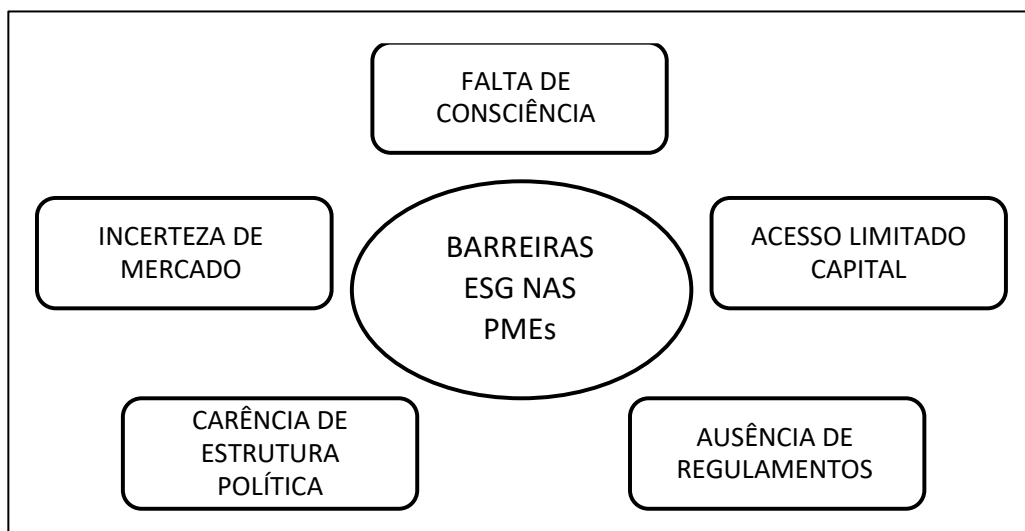
A literatura também identifica a incerteza de mercado, quando se refere à reação do mercado a produtos/ serviços com preocupações ambientais, observando fatores complexos, como a conscientização, o engajamento dos consumidores, o cenário econômico, o poder de compra populacional e o acesso a produtos alternativos. Portanto, algumas empresas enfrentam grande incerteza quanto à recompensa que poderiam obter no mercado (Okerere, 2007).

Ng e Rezaee (2015) e Prencipe (2004), sugerem que a divulgação ESG gera custos diretos, devido a preparação e divulgações de informações. E em função

destas divulgações, ao expor informações estratégicas, resultam em custos indiretos. Healy e Palepu (2001) e Prencipe (2004).

Abaixo, uma figura de Saturnino, A. (2012), onde se observa as barreiras à promoção de estratégias para a mitigação da mudança climática.

Figura 1: Barreiras implantação ESG – Adaptada de Saturnino 2012



Fonte: Saturnino (2012).

Estudos anteriores evidenciam diversas dificuldades na adoção de práticas ESG por pequenas e médias empresas PMEs. Em decorrência disso, foram identificadas barreiras que influenciam a decisão dos gestores sobre a implementação dessas práticas. Essas barreiras refletem em vários desafios enfrentados por esse segmento. Neste estudo foram utilizadas 44 citações que caracterizam tais barreiras, conforme descritos no Quadro 1.

Quadro 1: Citações que representam barreiras na implementação do ESG

N	Definição das barreiras	Barreiras
1	Aumento da pressão governamental	Conforme discutido por Wang et al. (2023), com o aumento do foco da China no desenvolvimento sustentável, as pequenas e médias empresas (PMEs) do país estão enfrentando uma pressão crescente para adotar práticas ambientalmente responsáveis.
2	Aumento de custo médio ponderado	Para Tilley (2000), ao contrário das grandes empresas, a divulgação ESG tende a aumentar o custo médio ponderado de capital (WACC) das PME.
3	Aumento de custos com RH	As pequenas e médias empresas (PMEs) apresentam características específicas, tais como gestão mais direta, recursos financeiros e

N	Definição das barreiras	Barreiras
		humanos limitados, e relações sociais mais próximas, as quais podem influenciar a eficácia da divulgação ESG (Dey et al., 2020).
4	Aumento de custos em desenvolvimento	As pequenas e médias empresas (PMEs) da indústria transformadora na Coreia estão percebendo uma crescente necessidade de desenvolver cadeias de abastecimento sustentáveis de maneira mais eficiente. Isso é essencial para superar os desafios ambientais presentes nos mercados e para aprimorar seu desempenho financeiro (Jo & Kwon, 2021).
5	Aumento de custos com a cadeia de abastecimento	A transição direta para um sistema de cadeia de abastecimento verde gera um investimento significativo. (Jo & Kwon, 2021).
6	Complexidade na avaliação	O viés em relação ao tamanho das empresas surge em função de que as empresas maiores, com mais recursos, têm melhor acesso a formas de avaliar a sustentabilidade (Drempetic et al., 2020), e tendem consistentemente a obter pontuações ESG mais elevadas (Doyle, 2018; Liang & Renneboog, 2020).
7	Custo com avaliações constantes	Para alcançar os objetivos ambientais dentro de um prazo estabelecido, é necessário empregar estratégias e métodos que incluam a avaliação contínua de sua interação com o ambiente externo (Seiffert, 2005).
8	Desafios com a governança	É provável que as empresas enfrentem novos desafios de governança, principalmente em relação ao envolvimento de diversos fatores, assim como, no que diz respeito a incentivos e barreiras emergentes para as práticas corporativas (Foxon, 2013).
9	Dificuldades com as métricas nas classificações	O nível de transparência, as dificuldades de medição, a complexidade da empresa e as especificidades do setor foram apontados como as principais causas de divergência entre as classificações (Christensen et al., 2019, Wong et al., 2019).
10	Dificuldades na divulgação ESG	As PMEs estão longe de ser “pequenas grandes empresas” (Tilley, 2000), e as suas características específicas (Dey et al., 2020), como sistemas de gestão mais simples, recursos financeiros e humanos reduzidos, e relações sociais mais próximas, podem influenciar a eficácia da divulgação ESG.
11	Dificuldades de definições de indicadores	A pergunta fundamental sobre quais indicadores ou métricas são mais eficazes não possui uma resposta simples. Indicadores compostos, como classificações cumulativas ou pontuações ESG, têm sido amplamente aceitos. Eles agregam diferentes métricas individuais com base em um modelo subjacente do conceito medido, como as dimensões ESG ou uma classificação ESG cumulativa. No entanto, ainda não há uma definição universalmente aceita para essas métricas de definição e avaliação (Medel-González et al., 2013).
12	Divergência entre classificações	O nível de transparência, as dificuldades de medição, a complexidade da empresa e as especificidades do setor foram apontados como as principais causas de divergência entre as classificações (Christensen et al., 2019, Gibson et al., 2019).
13	Divulgações enganosas	<i>Greenwashing</i> é o termo usado para descrever quando uma empresa divulga ações ambientais positivas enquanto oculta as negativas, criando assim uma impressão enganosamente positiva do desempenho ambiental geral (Lyon & Maxwell, 2011).
14	Falta de apoio financeiro governamental	Conforme observado por Virmani (2020), o suporte financeiro fornecido por entidades governamentais desempenha um papel fundamental na facilitação da implementação de práticas sustentáveis nas indústrias, promovendo assim a harmonia nesse processo.
15	Falta de conhecimento	Muitos investidores têm apenas um entendimento superficial dos princípios de responsabilidade social, mas ainda desejam investir em empresas responsáveis. Por isso, eles recorrem às pontuações ESG para ajudá-los a tomar decisões (Hill et al., 2007).
16	Falta de consciência sobre	A falta de conscientização é reconhecida como uma barreira significativa que afeta as empresas em países em desenvolvimento. Essa falta de

N	Definição das barreiras	Barreiras
	impactos ambientais	consciência sobre os impactos ambientais, especialmente em relação às mudanças climáticas, pode representar um obstáculo à inovação tecnológica (Jeswani et al., 2008).
17	Falta de conscientização ambiental	O nível atual de conscientização ambiental ainda é insuficiente. (Jo & Kwon, 2021).
18	Falta de definições	O valor sustentável é um conceito crucial nos modelos de negócios, no entanto, de acordo com Lüdeke-Freund et al. (2020), ainda permanece como uma "caixa preta", especialmente no que diz respeito às definições e explicações desse conceito.
19	Falta de evidências sobre aumento da lucratividade	Atan et al. (2018) examinam o impacto das pontuações ESG na rentabilidade, valor da empresa e custo de capital das empresas listadas na Malásia. No entanto, não encontram evidências de correlação com o valor da empresa ou com a lucratividade.
20	Falta de evidências sobre aumento do valor da empresa	Atan et al. (2018) examinam o impacto das pontuações ESG na rentabilidade, valor da empresa e custo de capital das empresas listadas na Malásia. No entanto, não encontram evidências de correlação com o valor da empresa ou com a lucratividade.
21	Falta de foco na questão ambiental	A globalização traz preocupações com a poluição e o meio ambiente e é necessário dar mais atenção nestes temas (Kishawy et al., 2018).
22	Falta de capacitação na gestão	As pequenas e médias empresas (PMEs) apresentam características específicas, tais como gestão mais direta, recursos financeiros e humanos limitados, e relações sociais mais próximas, as quais podem influenciar a eficácia da divulgação ESG (Dey et al., 2020).
23	Falta de iniciativas ambientais	Para a sobrevivência das empresas transformadoras é fundamental priorizar as preocupações ambientais. No entanto, na prática, observa-se que muitas dessas empresas não adotam iniciativas ambientalmente amigáveis e continuam a explorar os recursos naturais de forma excessiva, resultando na geração de uma quantidade significativa de resíduos tóxicos que causam danos ao meio ambiente (Villena & Gioia, 2020)
24	Falta de matéria prima	A disponibilidade limitada de matérias-primas sustentáveis representa um desafio. Berg et al. (2019) indicam que, entre lojas virtuais de grandes varejistas de moda na Europa e EUA, apenas 1% dos novos itens comercializados durante o primeiro semestre de 2019 foram rotulados como sustentáveis.
25	Falta de objetivos ambientais	Apesar da necessidade de integrar os aspectos de gestão de recursos humanos e ambiental, essa integração é considerada teórica e empiricamente frágil. Boudreau e Ramstad (2005) sugerem que isso pode ser atribuído à falta de objetivos ambientais no planejamento de gestão de pessoas.
26	Falta de padronização	Críticas às classificações ESG geralmente se concentram em sua falta de transparência e padronização. Muitos autores questionam o conceito sobre as definições: ambiental, social e de governança (ESG), especificamente quais dados são avaliados, como são medidos e ponderados (Sandberg et al., 2009; Chelli & Gendron, 2013; Eccles & Stroehle, 2018; Walter, 2020).
27	Falta de recursos financeiros	Malek e Desai (2019) indicam que as barreiras econômicas e gerenciais representam as principais dificuldades para alcançar a produção sustentável.
28	Falta de recursos humanos	O sucesso das iniciativas corporativas, incluindo a eco inovação de baixo carbono, na luta contra as alterações climáticas, depende de diversos recursos organizacionais e apoio, como destacado por várias fontes (Kolk & Pinkse, 2004; Schultz & Williamson, 2005; Weinhofer & Hoffmann, 2010). Entre esses recursos, os recursos humanos (ou práticas) desempenham um papel crucial, apesar de serem paradoxalmente menos estudados, sendo considerados um ponto crítico nas estratégias organizacionais para uma economia de baixo carbono

N	Definição das barreiras	Barreiras
		(Jackson et al., 2011; Daily & Huang, 2001; Govindarajulu & Daily, 2004; Stone, 2000).
29	Falta de regulamentação	A ausência de regulamentações ou políticas cria barreiras em termos de ações ambientais em países em desenvolvimento. (Okereke, 2007; Jeswani et al., 2008).
30	Falta de transparência	Críticas às classificações ESG geralmente se concentram em sua falta de transparência e padronização. Muitos autores questionam o conceito sobre as dimensões ambiental, social e de governança (ESG), especificamente quais dados são avaliados, como são medidos e ponderados (Sandberg et al., 2009; Chelli & Gendron, 2013; Eccles & Strohle, 2018; Walter, 2020).
31	Falta evidências sobre os benefícios	Mesmo empresas que implementaram sistemas de gestão ambiental podem não possuir evidências concretas sobre os benefícios práticos decorrentes dessas medidas (Jo & Kwon, 2021).
32	Foco maior nas grandes empresas	Apesar desse interesse crescente, a maioria dos estudos foi direcionada para grandes empresas, deixando o cenário das pequenas e médias empresas (PMEs) pouco explorado (Baumann-Pauly et al., 2013).
33	Incerteza sobre as recompensas	Algumas empresas enfrentam uma grande incerteza em relação à recompensa que poderiam obter no mercado (Okerere, 2007).
34	Necessidade de investimentos em novos produtos	Para alcançar o desenvolvimento sustentável, as empresas devem redesenhar os seus produtos e adotar novas tecnologias para processos (Jo & Kwon, 2021).
35	Longo prazo de retorno	Normalmente, é necessário um tempo prolongado para incorporar efetivamente as capacidades ESG, o que pode acarretar um atraso no impacto sobre o desempenho (Gholami et al., 2022).
36	Maior custo operacional	A divulgação ESG acarreta custos diretos, como os associados à preparação e divulgação de informações (Ng & Rezaee, 2015; Prencipe, 2004).
37	Maior necessidade de gestão de RH	O modelo de gestão de RH tem impacto direto em termos de eficiência na gestão ambiental (Milliman & Clair, 1996), pois as iniciativas ambientais dependem de recursos humanos (Brío & Junquera, 2003).
38	Menores benefícios que as grandes empresas	As características específicas das PMEs podem influenciar a relação entre os custos e benefícios da divulgação voluntária de ESG, como sugerido pelas teorias da agência e das partes interessadas. Enquanto nas grandes empresas os benefícios costumam superar os custos, nas PMEs a situação é inversa, pois elas tendem a obter menos benefícios e suportar custos mais elevados (Gjergji et al., 2020).
39	Necessidade de reestruturação operacional nas PMEs	Calcula-se que aproximadamente 70% da poluição industrial global seja atribuída às pequenas e médias empresas (PMEs), destacando a urgência de examinar suas operações sob a ótica da produção sustentável (Shashi et al., 2018).
40	Necessidade de novas tecnologias	É necessário adotar mudanças nas práticas de inovação e implementar diversas tecnologias de baixo carbono (Foxon, 2013). Além disso, é essencial adotar uma visão de sustentabilidade na gestão das cadeias de abastecimento (Seuring, 2013).
41	Necessidade em inovação de processos	A maioria das empresas busca melhorar sua competitividade diante das mudanças climáticas por meio do desenvolvimento de eco-inovações de baixo carbono. Isso inclui inovações nos processos, produtos com emissões reduzidas ou nulas, mudanças organizacionais e novos modelos de negócios adaptados às questões climáticas (Kolk & Pinkse, 2004; Schultz & Williamson, 2005).
42	Necessidade de investimentos em capacitação	A conscientização é fundamental para o êxito da educação voltada à sustentabilidade (Maia & Pires, 2011; Coelho et al., 2018). Isso tem como objetivo a capacitação do indivíduo na compreensão da relevância de suas atitudes e valores na promoção de uma sociedade sustentável.
43	Perda de vantagem competitiva	Custos indiretos, como a perda de vantagem competitiva devido à revelação de informações estratégicas para concorrentes (Healy & Palepu, 2001; Prencipe, 2004).

N	Definição das barreiras	Barreiras
44	Necessidade de reformulação das operações organizacionais	A gestão ambiental implica avaliar e reformular as operações organizacionais, visando ações ambientalmente verdadeiras (Rowland-Jones et al., 2005).

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Este estudo tem como objetivo identificar os fatores que representam barreiras na adoção de práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) nas pequenas e médias empresas (PMEs) sob a perspectiva dos empresários e/ou gestores de setores e seguimentos distintos na Região Sudeste do Brasil, através de uma pesquisa qualitativa. Segundo Creswell (2021), esse tipo de pesquisa se concentra em explorar e compreender os significados atribuídos pelos indivíduos a fenômenos sociais e humanos, na busca de capturar a complexidade das experiências humanas em seu contexto natural, permitindo uma análise profunda das perspectivas dos participantes.

O campo de estudo foca na análise das práticas ESG em pequenas e médias empresas (PMEs), na Região Sudeste brasileira e a população alvo desta pesquisa foi composta por agentes gestores atuantes em pequenas e médias empresas de segmentos distintos da Região Sudeste do país. O critério pela escolha dos agentes gestores para compor a população-alvo, se deu pelo fato de serem os principais agentes de tomada de decisões e possuírem uma visão mais holística da empresa.

Com relação ao tamanho da amostra, de acordo com Bauer e Gaskell (2017), o número ideal de entrevistados em pesquisas qualitativas não segue uma regra fixa, mas depende da natureza do estudo e da saturação teórica dos dados. Recomendação, em geral, entre 15 e 25 participantes; sendo a amostra definida pelo critério de saturação, onde as entrevistas ou dados coletados começam a se repetir e não revelam novos aspectos sobre o fenômeno investigado (Yin, 2003).

A partir da 13ª. entrevista, pôde se observar uma repetição dos dados mencionados. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e esse formato ajudou na linha de raciocínio dos entrevistados.

Dessa forma, para a execução da coleta de dados, foi elaborado um roteiro de entrevista contemplando os termos de confidencialidade, roteiro e a caracterização da amostra, conforme pode ser observado no Apêndice A. De acordo com Valle e Ferreira (2024), esse tipo de entrevista permite a fundamentação de perguntas que selecionam apenas os materiais a serem utilizados para a coleta de informações pertinentes ao assunto em questão, que neste caso é a percepção dos agentes gestores sobre as barreiras na implantação do ESG nas PMEs.

Para validação das entrevistas, foi realizado um pré-teste com 02 gestores, no intuito de identificar observações relevantes e adequação da pergunta. Como a pergunta é única e subdividida nas 03 práticas (E, S e G), não houve nenhuma observação dos entrevistados no pré-teste. Em seguida, efetuou-se o contato com os entrevistados, pessoalmente e por telefone.

Os entrevistados selecionados representaram os 04 estados do Sudeste: Espírito Santo, Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais. Cada entrevistado foi orientado sobre o objetivo da pesquisa, a gravação do áudio e o sigilo de seus dados. Após a anuência do participante, foi programada a data e hora para realização da entrevista.

De acordo com o roteiro, ao iniciar a entrevista, os entrevistados foram novamente informados do teor da pesquisa, sigilo dos dados e foi solicitado a autorização para a respectiva gravação de áudio. As entrevistas foram realizadas de modo semiestruturado, presencial ou por meio de vídeo conferência e em português.

As entrevistas tiveram um tempo médio de aproximadamente 20 minutos cada. Vale ressaltar que todas as entrevistas foram compiladas em formato de áudio. As entrevistas foram realizadas entre 13 de outubro de 2024 a 24 de outubro de 2024.

Tabela 1 - Caracterização sociodemográfica da amostra

ID	Idade	Sexo	Estado civil	Escolaridade	Posição atual na empresa	Setor	Ramo de atividade	No. func.	UF	Tempo de serviço (anos)	Tempo da empresa (anos)	Faturamento anual da empresa
AG01	47	F	Casada	Pós-graduação	Proprietário/ Agente gestor	Comércio	Loja de chocolates	10	ES	8	8	R\$ 1.800.000,00 e R\$ 4.800.000,00
AG02	59	M	Casado	3o grau completo	Agente Gestor	Comércio	Restaurante	9	ES	1	1	R\$ 360.000,00 e R\$ 1.800.000,00
AG03	58	M	Casado	3o grau completo	Proprietário/ Agente gestor	Comércio	Confecções/ loja roupas	4	ES	10	10	R\$ 1.800.000,00 e R\$ 4.800.000,00
AG04	57	M	Casado	Pós-graduação	Proprietário/ Agente gestor	Serviço	Telecom	23	MG	6	21	R\$ 1.800.000,00 e R\$ 4.800.000,00
AG05	56	M	Divorciado	Mestrado	Proprietário/ Agente gestor	Serviço	Laboratório de óleo	24	SP	13	13	R\$ 1.800.000,00 e R\$ 4.800.000,00
AG06	57	M	Solteiro	Pós-graduação	Proprietário/ Agente gestor	Comércio/ serviço	Telecom	0	RJ	10	10	até R\$ 360.000,00
AG07	53	M	Casado	3o grau completo	Proprietário/ Agente gestor	Comércio	Vestuário	14	ES	30	30	R\$ 1.800.000,00 e R\$ 4.800.000,00
AG08	57	M	Casado	Mestrado	Proprietário/ Agente gestor	Serviço	Software	6	MG	6	6	R\$ 360.000,00 e R\$ 1.800.000,00
AG09	55	M	Casado	Pós-graduação	Proprietário/ Agente gestor	Indústria/ serviço	Tecnologia	9	ES	7	7	R\$ 1.800.000,00 e R\$ 4.800.000,00
AG10	60	M	Casado	3o grau completo	Proprietário/ Agente gestor	Indústria/ serviço	Locação bens móveis	10	RJ	4	4	R\$ 360.000,00 e R\$ 1.800.000,00
AG11	61	F	Casada	3o grau completo	Proprietário/ Agente gestor	Comércio/ serviço	Esporte	8	SP	2	2	R\$ 360.000,00 e R\$ 1.800.000,00
AG12	44	M	Casado	Mestrado	Proprietário/ Agente gestor	Serviço	Odontologia	6	ES	21	21	R\$ 360.000,00 e R\$ 1.800.000,00
AG13	45	M	Casado	Pós-graduação	Proprietário/ Agente gestor	Comércio	Brinquedos	8	ES	7	7	R\$ 1.800.000,00 e R\$ 4.800.000,00
AG14	32	M	Solteiro	Mestrado	Proprietário/ Agente gestor	Comércio	Distribuição de medicamentos	18	ES	7	37	R\$ 1.800.000,00 e R\$ 4.800.000,00
AG15	48	F	Casada	Doutorado	Proprietário/ Agente gestor	Serviço	Odontologia	4	ES	13	13	R\$ 1.800.000,00 e R\$ 4.800.000,00

Fonte: Elaboração própria (2024).

Os dados fornecidos na tabela 1, incluem a identificação dos agentes gestores, denominados como AG01 a AG15, para garantir a confidencialidade, juntamente com informações sobre idade, sexo, estado civil, escolaridade, posição atual na empresa, setor, ramo de atividade, número de funcionários, estado, tempo de serviço, tempo da empresa e faturamento anual. Após a coleta dos dados com os 15 agentes gestores de PMEs da Região Sudeste, as entrevistas foram transcritas na íntegra utilizando a ferramenta Word para transcrição dos áudios e posterior análise dos dados.

Abaixo, a Tabela 2 apresenta a caracterização sumarizada da amostra, com os dados extraídos da Tabela 1.

Tabela 2: Caracterização sumarizada da amostra

Características sociodemográficas		No
Sexo	Feminino	3
	Masculino	12
Estado civil	Casado	12
	Solteiro	2
	Divorciado	1
	Viúvo	0
Escolaridade	1o grau	0
	2º grau	0
	3º grau	5
	Pós-graduado	5
	Mestrado	4
	Doutorado	1
Posição atual na empresa	Proprietário/ agente gestor	14
	Gestor	1
Setor	Comércio	6
	Industria	1
	Serviço	4
	Comércio/serviço	2
	Indústria/serviço	2
Estado	ES	9
	RJ	2
	MG	2
	SP	2
Faturamento anual	Até 360k	1
	360k a 1800k	5
	1800k a 4800k	9

Fonte: Elaboração própria (2024).

Após a transcrição de todas as entrevistas, utilizou-se o método de análise de conteúdo (Bardin, 2011). A análise de conteúdo é um método qualitativo que visa examinar os dados coletados de forma sistemática, interpretando-os para identificar categorias, padrões e temas centrais. Esse método é amplamente utilizado na análise de transcrições de entrevistas, permitindo uma compreensão aprofundada dos significados implícitos e explícitos no discurso dos participantes.

Valle e Ferreira (2024) comparam a análise de dados a uma investigação detalhada, revelando pontos focais para compreender o fenômeno estudado. No caso, o foco é a percepção dos gestores sobre a implementação do ESG. O método de análise de conteúdo de Bardin segue três etapas principais, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Sequência da análise de conteúdo

Pré-análise:	Inicialmente, o pesquisador realiza uma leitura exploratória dos dados coletados, familiarizando-se com o conteúdo e estabelecendo objetivos claros para a análise. Nessa fase, começam a ser definidas as possíveis categorias iniciais, que orientarão a codificação posterior.
Exploração do material	Durante essa fase, o conteúdo é examinado em profundidade. O pesquisador fragmenta o material, utilizando a codificação para identificar as categorias que emergem dos dados ou que foram definidas previamente. Esse processo pode ser feito manualmente ou com o auxílio de ferramentas de análise qualitativa, buscando temas recorrentes e padrões relevantes.
Tratamento dos resultados e interpretação	Após a categorização, o pesquisador trata e interpreta os resultados, buscando relações entre as categorias identificadas e alinhando essas descobertas aos objetivos da pesquisa. As conclusões resultam de uma análise crítica do conteúdo, permitindo a síntese dos principais achados de forma coerente.

Fonte: Adaptado de Bardin (2011).

Esse método é eficaz para estruturar e analisar qualitativamente as informações extraídas das entrevistas, ajudando a compreender de forma mais ampla os fenômenos estudados.

Toda entrevista foi analisada e foram identificados os pontos que evidenciam as barreiras para o ESG nas PMEs, observando a correlação do que foi relatado através do estudo de vários artigos, conforme quadro de barreiras (Quadro 1) do referencial teórico. Na codificação e categorização dos dados utilizou-se a ferramenta Microsoft Excel.

Capítulo 4

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo descreve os resultados obtidos, abordando uma única questão, sobre as barreiras na implementação de ESG nas PMEs da Região Sudeste do país, dividida nas 03 perguntas, referentes às práticas (E, S e G), como apresentado no apêndice A. Com base na análise de conteúdo, foram identificadas 14 barreiras para implementação do ESG, que já foram tratadas anteriormente pela literatura.

4.1 BARREIRAS NA IMPLEMENTAÇÃO ESG NAS PMEs

De acordo com a literatura, temos diversas barreiras para o ESG, conforme listadas no quadro 01 da página 23 (Atan et al., 2019; Christensen et al., 2019; Chelli & Gendron, 2013; Dey et al., 2020; Eccles & Strohle, 2018; Gholami et al., 2022; Jo & Kwon, 2021; Lüdeke-Freund et al., 2020; Rafaela et al., 2020; Sandberg et al., 2009; Villena & Gioia, 2020; Walter, 2020; Wong et al., 2019; Wang et al., 2023).

Assim sendo, após as 15 entrevistas, identificou-se diversas barreiras em relação à falta de consciência sobre impactos ambientais (Jeswani et al., 2008), falta de recursos humanos (Jackson et al., 2011), falta de conhecimento (Hill et al., 2007), falta de apoio financeiro governamental Virmani (2020), desafios com a governança (Foxon, 2013), complexidade na avaliação (Drempetic et al., 2020), incerteza sobre as recompensas (Okerere, 2007), falta evidências sobre os benefícios Atan et al. (2019), custo com avaliações constantes (Seiffert, 2005), aumento da pressão governamental Wang et al. (2023), maior custo operacional (Ng & Rezaee, 2015; Prencipe, 2004), aumento de custos com a cadeia de abastecimento, (Jo & Kwon, 2021), foco maior nas grandes empresas (Baumann-Pauly et al., 2013) e a falta de regulamentação (Okereke, 2007; Jeswani et al., 2008).

De acordo com os áudios e as narrativas dos entrevistados, a maioria dos gestores expressa a percepção de que o conceito de ESG, em sua totalidade, deve ser objetivamente direcionado às grandes empresas. Isso se deve ao fato de que as pequenas e médias empresas (PMEs) enfrentam desafios mais significativos e possuem recursos limitados para se dedicar a esse modelo. Nesse sentido, pode-se observar este cenário, conforme as narrativas seguintes, sobre as dificuldades que uma PME tem que superar no dia a dia: “[...] temos problemas demais, essa preocupação de querer colocar um carimbo desse jeito, eu acho que a atitude ESG mais importante do que o carimbo ESG.” (AG03); “Preocupação principal é a sobrevivência, no meu caso, por que foi uma startup que começou do zero então o primeiro objetivo era a sobrevivência da empresa.” (AG09); “Então eu não vejo o ESG entrando em empresas do tamanho da minha para fazer alguma diferença, não é? Ou que a minha empresa faça alguma diferença no ESG.” (AG10); “A gente tem hoje muitos problemas de infraestrutura, de sistema, de orientação [...] de um contador que é também limitado, então essas coisas todas acabam não facilitando a vida de empreendedor.” (AG11).

Assim, como também relatado pelos entrevistados abaixo:

Nesse nosso ambiente aqui menor né, das nossas pequenas empresas, eu acho que assim é um pouco distante da realidade né, do dia a dia, mesmo assim o que que isso traz de vantagem? Eu acho que ainda está longe. (AG04)

Eu ainda não vejo [...] não tenho esta percepção que isso vai escalar, ou seja que as pequenas empresas vão conseguir se adequar e também não sei de que forma elas se adequariam no momento que a gente vive no país. (AG07)

Eu acho que existem coisas que são positivas (ESG) [...] a gente tem sim que se preocupar com alguns pontos, mas eu acho que nós temos problemas maiores é para tratar dentro do nosso ambiente empresarial simplificação tributária, registros contábeis [...] nós temos tantos outros aspectos para tentar melhorar que esse aí no meu ponto de vista fica em segundo lugar [...] não que não seja importante mas não é prioridade Jamais daria prioridade aí dentro do nosso contexto de ambiente de negócios. (AG08)

A questão ambiental na minha empresa, na área de odontologia, essas práticas ambientais eu acho que estão muito voltadas para as grandes empresas né, pequena e média empresa a gente nem tem tanto incentivo e quando a gente tenta investir os valores hoje são muito altos para o retorno que a gente teria depois com isso. (AG15)

A seguir, também com variadas citações, foi identificada como uma barreira a falta de consciência sobre os impactos ambientais. Nesse contexto, constatou-se uma carência de consciência sustentável, tanto entre os empregados, quanto entre os agentes gestores/ proprietários. Essa barreira pode ser evidenciada nas menções de diversos entrevistados, como segue: “[...] então a questão primeira, maior, acho que a maior barreira com relação ambiental é a conscientização, a educação” (AG01); “Assim uma das barreiras é essa questão aí da falta de consciência que eu acho que está atrelada também a uma formação não adequada dos nossos colaboradores” (AG02).

O entrevistado AG01, reforça ainda mais sua posição, comentando o seguinte:

O que é difícil, de novo, é o comprometimento do funcionário porque não adianta só o patrão querer mostrar que é bacana fazer, que vai mostrar que vale a pena, se o funcionário na ponta não tiver a fim de fazer, não levar isso a sério, não entender que é pro bem do ecossistema como um todo, da empresa, do empreendedor, dele como funcionário e conseqüentemente em prol do cliente final e para a sociedade. (AG01)

Os demais entrevistados, relataram:

Tenho que ter um nível bom de controle ambiental, mas porque eu tenho regra específica para minha atividade que é laboratório, não por ser uma pequena empresa, se eu não tivesse essas regras específicas eu não teria nada, nem para fazer, e nem vontade de fazer na parte ambiental, talvez no máximo é o descarte de o que que é reciclável que que não é no lixo. (AG05)

Com relação ao ambiental, não é uma preocupação, ou uma coisa que a gente discute dentro da empresa [...] é zero em termos empresariais, mas até hoje, dos clientes que a gente atua, não tem sido uma questão que impede a gente fazer negócios e por isso não é uma preocupação empresarial. (AG08)

O entrevistado AG11, traz uma consideração nova sobre a diferença de percepção da capital SP e do interior:

Eu vim com a cabeça de São Paulo e nem tudo que está aqui no interior funciona com essa consciência, nem de economia de água, de nada [...] então o que me parece é que a consciência e a educação da população e daí infraestrutura né faz toda a diferença para que isso pudesse ser implementado. (AG11)

Abaixo, relatos de AG13 e AG14:

O funcionário não tem consciência [...] Eles não entendem que uma luz ligada, o uso certo do ar-condicionado, na temperatura certa, traz benefícios, um gasto menor de energia e um desgaste menor da natureza, vamos dizer assim [...] eles não têm esta percepção [...] eles não pensam muito nisso, eles não conseguem fazer esta avaliação. (AG13)

Sendo bem sincero, grande parte do dos meus funcionários eu nunca ouvi eles comentando sobre a importância disso (ambiental) eu lido com pessoas e a grande parte lá da empresa são de pessoas sem educação superior então acredito que não é algo que eu faça parte do dia a dia se preocupar com esse tipo de coisa. (AG14)

Além das barreiras acima, a falta de regulamentação, também teve relatos significativos dos entrevistados, conforme: “A dificuldade maior realmente, eu acho que é a falta de informação e falta de suporte [...]” (AG05).

Nas demais entrevistas, seguem os relatos:

Não conheço né nenhum questionário, nenhum documento com metas, por exemplo, ah você precisa né desse certificado ESG [...] não existe uma certificação ESG geral [...] o que existe são empresas [...] que fazem uma auditoria, uma visita à sua empresa e vem as práticas e sugere alguma coisa. (AG06)

O maior impacto (no meu negócio) seria o descarte do papelão e do plástico [...] mas a gente encaminha tudo isso para o shopping e a gente acredita que eles estão dando um fim é porque a gente não tem nenhuma coleta seletiva a gente encaminha isso [...] o ideal é que o shopping providenciasse, mas a gente não tem muita interferência para onde está indo isso. (AG07)

Os produtos que a gente desenvolve e comercializa utiliza, utiliza baterias de lítio [...] então houve uma preocupação dos sócios [...] mas não houve nenhuma orientação [...] não houve uma determinação não houve uma regulamentação ou fiscalização, mas houve uma preocupação para o descarte dessas baterias [...] O descarte por exemplo foi uma coisa é, foi uma iniciativa nossa né mas eu poderia ter descartado isso de forma errada [...] então foi uma coisa, uma iniciativa nossa, então realmente falta uma orientação para implementação dessas regras. (AG09)

Com relação a empresa que faz a coleta, a prefeitura e a vigilância sanitária exigem a coleta desses resíduos e a gente que tem que correr atrás dessas empresas fazer contrato.. não tem uma diretriz [...] e o tempo que isso dura também [...] geralmente são tempos muito longos tem que ficar condicionando isso no seu consultório, tem que ter uma área específica, um cômodo específico e isso dificulta muito nossa parte ambiental. (AG12)

Acredito que nos últimos anos foram criados os regulamentos para prejudicar o consumidor né o consumidor/ o investidor, o empresário [...] privilegiar não sei, talvez proteger grandes empresas de de produção de energia, porque indo um pouco além [...] nós somos um país com muito, muito sol a gente teve um aumento considerável aí na produção de energia solar [...] hoje a gente já tem uma Itaipu de energia solar que freou esse crescimento [...] exatamente por isso hoje não compensa tanto assim [...] e antes compensava muito então parece que o governo criou medidas para desacelerar esse crescimento. (AG14)

A falta de recursos humanos, juntamente com falta de conhecimento e falta de apoio financeiro governamental, teve a mesma proporção de citações, ficando em quarto lugar estas 03 barreiras. Seguem os relatos: “A questão de diversidade e inclusão, eu acho essa questão [...] nós precisamos de gente que queira trabalhar, independente do sexo e da opção sexual.” (AG01); “Hoje tá tão difícil você contratar gente, não é? Eu acho que estas questões ESG têm que estar presentes no treinamento para a equipe no dia a dia.” (AG03); “O quesito social, quer dizer, a inclusão das pessoas, eu particularmente não tenho uma preocupação grande com isso e somente com relação a preparação de mão-de-obra. Então, existe um “gap” de mão de obra muito grande.” (AG08).

Assim, como narrado por:

Hoje está cada vez mais difícil, a mão de obra está cada vez mais difícil, pelo menos no meu negócio, não existe nenhuma barreira para quem é um bom profissional, sendo um bom profissional. Normalmente o quadro é meio a meio, metade homem, metade mulher sem nenhuma barreira quanto a opção sexual [...] isso não há nenhum problema. (AG07)

Mão de obra muito precária aqui no interior [...] depois de um ano e meio que eu estou começando a formar um time, porque sem o time eu não consigo evoluir [...] então eu tenho toda a consciência mas nem tudo eu consigo colocar em prática. (AG11)

Também pode-se observar a falta de conhecimento, tanto do empregado, quanto do agente gestor: “Uma das barreiras é a formação deles (funcionários), que é um pouco limitada, e a consciência também. E eu acho que isso vai ter que ser feito um trabalho a longo prazo.” (AG02).

Demais entrevistados, relataram:

Sendo muito honesto isso para mim é mais complexo. Não sei dizer muito bem por que governança. Quem é correto já faz, quer trabalhar de forma transparente e ética. Essa parte é normal. Agora é muito elaborado... eu não eu não consigo entender muito bem essa questão da governança. (AG01)

Sobre a dificuldade que a gente tem na parte ambiental de ESG, uma das primeiras dificuldades é ter conhecimento né [...] não existe, não tem informação de fácil acesso ou na internet ou Sebrae dando conhecimento sobre o que é esse ESG, o que que é conscientização ambiental e como que as pequenas empresas poderiam agir em relação a ambiental. (AG05)

Como eu falei para você, eu não conheço bem quais são as exigências do ESG, e o que eles têm pra poder pegar este selo e tudo mais, mas acredito que deve ser alguma coisa importante para diferenciar algumas empresas. (AG13)

Acho que o nível dos empregados que a gente tem na nossa empresa, em nível cultural, social e de educação, eles não chegam para a gente com esse perfil de reconhecimento de: vamos economizar, vamos tentar fazer algo para a gente gastar menos energia, menos luz, menos água por exemplo. Então, o empregado não está preocupado com isso, o empregado quer cumprir a carga horária dele e quer ganhar o salário dele no final do mês. (AG15)

Com relação à Falta de apoio financeiro governamental, foi mencionado:

“Tenho sim essa consciência, mas eu não consigo é ainda implementar seja por uma infraestrutura da cidade ou seja por investimentos grandes, por exemplo na área de energia.” (AG11); “O estado, mesmo você produzindo sua própria energia, ele cobra muitas taxas [...] então eu acho, eu acredito que isso desencoraja o empresário.” (AG14).

Da mesma forma, seguem os demais:

[...] existem linhas de financiamento para várias coisas para pequenas empresas, para informatização, para desenvolvimento sistema, até para certificação ISO tem, mas para ESG, uma linha de financiamento para

investimento especificamente em ESG para pequena empresa, nunca ouvi falar e eu acho que, eu acho que não tem. (AG05)

A barreira que vejo, nesta questão de transparência é a questão de tributos. Acredito que a grande barreira hoje, por questão de transparência, principalmente na parte de tributos, seja a redução dessa carga que a gente tem. (AG12)

Nós somos muito fiscalizados e muito tributados também né, toda a pequena empresa ela sofre muito com isso né, os nossos tributos ainda são altos, então a gente que tem uma empresa e nós somos autônomos né, a gente sofre muito com essas cargas de impostos. (AG15)

Logo na sequência, com 3 citações, temos a falta de evidências sobre os benefícios que a implementação do ESG nas PMEs proporcionará na percepção dos agentes gestores, conforme pode-se observar: “Barreiras que enfrentamos foi o fato da empresa ter saído do zero e as dificuldades inerentes ao país, vamos dizer assim [...] questão tributária, contábil.” (AG09).

E demais relatos referentes a falta de evidências sobre os benefícios:

Com relação a empresa possuir um selo ESG, eu diria para você que hoje não seria um diferencial para eu fazer mais ou menos negócios [...] nossos clientes nunca nos exigiram a mais [...] manter isso atualizado [...] não justificaria para o nosso negócio se não fosse obrigatório para fazer realmente diferença na lucratividade e na receita da empresa. (AG08)

Mas o que isso (Selo ESG) vai beneficiar o meu cliente final? Meu cliente não é o governo [...] não é auditoria, meu cliente é um cara que usa tudo que eu produzo e cujo meu objetivo é fazer com que ele goste do que eu faço. (AG10)

Na composição total das entrevistas, para as demais barreiras citadas pelo menos duas ou uma vez, seguem conforme mencionadas:

No que tange a desafios com a governança: “E no caso da pequena empresa [...] não tem conselho não, é uma cabeça que decide o certo ou para o errado, então todas as decisões são tomadas por mim para o bem ou para o mal.” (AG05); “Eu deveria ter um suporte e muito mais dessa governança e métricas.” (AG11).

Com relação a maior custo operacional:

Isso custa muito dinheiro, é importante ter um nível de interpretação né, do quanto de métrica você pode colocar, porque cada métrica que você põe tem um custo né, e tem um custo para criar a métrica, você tem um custo para botar isso em software por exemplo, você tem um custo pra analisar, pra discutir né, que ela não vai estar ali à toa, ela vai estar ali para ser verificada. E a efetividade de cada uma dessas métricas? Então essa métrica serve para quê? O que esse indicador pode me dar? Se for só para regular uma métrica importante, não para você, mas para o governo, aí é pior ainda. (AG10)

Eu não tenho um sistema de gestão que reúna estas informações como um todo [...] mas eu não vou com um SAP [...] eu sou muito pequena sou mínima [...] eu não consigo, é tudo muito na caneta, num livro caixa, excel, essa é minha realidade, é excel. (AG11)

Em relação a aumento da pressão governamental: “Eu sou pela redução do estado né, então acho que é você regular cada vez mais as empresas você diminui a capacidade dessa empresa de prosperar.” (AG10).

Aumento de custos com a cadeia de abastecimento: “Pequeno empreendedor, até onde eu realmente quero, é me abastecer aqui da região, ele não tem nem noção disso [...] é uma cadeia complicada, não basta eu fazer porque a cadeia não vai funcionar.” (AG11).

E sobre o Custo com avaliações constantes, temos: “[...] obviamente o custo para isso, para implementar, manter atualizado [...] eu vou dizer que eu não sei medir o custo, o custo direto eu não sei nem mensurar.” (AG08).

E para finalizar mais duas barreiras mencionadas:

Complexidade na avaliação:

No ambiental [...] é um negócio muito difícil de medir o impacto de uma pequena empresa [...] Individualmente é muito difícil medir qual é o nosso impacto aí na biodiversidade, do consumo de energia e tudo mais, a gente consome o que tem que consumir né, a nossa pegada de carbono é a que tem que ter. (AG05)

Dificuldades na divulgação ESG:

Agora eu acho que sair divulgando isso, colocar um selo ESG, para mim isso tudo é mais exibição [...] eu acho que é melhor você fazer, do que você dizer

que está fazendo, essa é a minha questão, estruturar isso acho que é perda de tempo e é perda de dinheiro. (AG03)

Em resumo, a análise das entrevistas revela a percepção dos agentes gestores/proprietários sobre os desafios enfrentados na implementação do ESG nas pequenas e médias empresas (PMEs) da Região Sudeste do país. Como mencionado anteriormente, existem diversas barreiras que precisam ser superadas para que se construa um caminho mais sólido para esse segmento empresarial, que é fundamental não apenas para a economia brasileira, mas para o mundo todo.

Capítulo 5

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta pesquisa, foram identificadas 14 barreiras já citadas pela literatura, que dificultam a implementação das práticas ESG nas PMEs. Tais barreiras foram mencionadas 48 vezes pelos entrevistados, conforme podemos observar na tabela abaixo.

Tabela 3 - Número de citações

No.	Barreira	Entrevistados	Citações	% C/AG
1	Foco nas grandes empresas	AG03, AG04, AG07, AG08, AG09, AG10, AG11 e AG15	8	53%
2	Falta de consciência sobre impactos ambientais	AG01, AG02, AG05, AG08, AG11, AG13 e AG14	7	47%
3	Falta de regulamentação	AG05, AG06, AG07, AG09, AG12 e AG14	6	40%
4	Falta de recursos humanos	AG01, AG03, AG07, AG08 e AG11	5	33%
5	Falta de conhecimento	AG01, AG02, AG05, AG13, AG15	5	33%
6	Falta de apoio financeiro governamental	AG05, AG11, AG12, AG14 e AG15	5	33%
7	Falta evidências sobre os benefícios	AG08, AG09 e AG10	3	20%
8	Desafios com a governança	AG05 e AG11	2	13%
9	Maior custo operacional	AG10 e AG11	2	13%
10	Aumento da pressão governamental	AG10	1	7%
11	Aumento de custos com a cadeia de abastecimento	AG11	1	7%
12	Complexidade na avaliação	AG05	1	7%
13	Custo com avaliações constantes	AG08	1	7%
14	Dificuldades na divulgação ESG	AG03	1	7%

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Ressalta-se ainda, 11 pontos de destaque a serem analisados como possíveis barreiras.

5.1 RESULTADOS SOBRE AS BARREIRAS NA IMPLEMENTAÇÃO ESG NAS PMEs

Das barreiras citadas pelos entrevistados, a percepção dos agentes gestores no que tange a implementação de práticas ESG, deveria ser focada nas grandes empresas (Baumann-Pauly et al., 2013). Esta foi a barreira mais citada, sendo representada por 08 dos 15 entrevistados (AG03, AG04, AG07, AG08, AG09, AG10, AG11 e AG15). Isso reforça a importância da comunicação geral sobre este tema global para todas as esferas e seguimentos de empresas no mercado.

Na segunda posição, com 07 menções de 15 entrevistados foi a falta de consciência sobre impactos ambientais (AG01, AG02, AG05, AG08, AG11, AG13 e AG14), também muito comentado, principalmente sobre o nível de mão de obra que faz parte do cenário das PMEs da Região Sudeste. Mas vale observar também, o nível de alguns agentes gestores/ proprietários, onde percebe-se uma ausência de conhecimento e disposição à novas diretrizes de mercado (Jeswani, 2008).

Em terceiro lugar, com 06 menções, ficou a falta de regulamentação (AG05, AG06, AG07, AG09, AG12 e AG14), onde observa-se mais uma vez, a necessidade de mais informações sobre o ESG, com o apoio estatal, principalmente informando e regulamentando as práticas ESG pertinentes às PMEs (Okereke, 2007).

A falta de recursos humanos (AG01, AG03, AG07, AG08 e AG11) onde foi identificada a dificuldade de mão de obra de vários níveis, no contexto das PMEs. (Jackson et al., 2011). A falta de conhecimento (Hill et al., 2007), citadas por (AG01, AG02, AG05, AG13, AG15) e a falta de evidências sobre os benefícios (Jo & Kwon, 2021), citadas por (AG05, AG11, AG12, AG14 e AG15), vem logo a seguir com 5 menções cada. Nota-se que a falta de conhecimento, conforme destacado anteriormente, não vem somente dos funcionários, mas as vezes do próprio agente gestor/ proprietário. E em relação a falta de evidências sobre os benefícios observa-

se que na percepção dos agentes gestores, se não há informações suficientes, como ter visibilidade sobre benefícios na implementação do ESG? (Jo & Kwon, 2021).

Para as demais barreiras menos citadas, uma ou duas vezes, é importante comentar os seguintes tópicos:

Desafios com a governança (Foxon, 2013), AG05 basicamente mostra que na empresa dele só há um que manda. Todas as decisões vêm de uma única cabeça. Já no caso da barreira: maior custo operacional (Ng & Rezaee, 2015), foi comentada por AG10 e AG11, principalmente no tocante a contratação de software, tempo de análise, discussão e interpretação de dados. Enfim identificaram um custo operacional maior para suas empresas.

Na falta de apoio financeiro governamental Virmani (2020), AG05 gostaria de ver linhas de financiamento para implantação do ESG e AG11 não consegue ter investimentos para área de redução de energia.

Sobre o aumento da pressão governamental (Wang, 2023), AG10 é totalmente contra o governo regular cada vez mais as empresas. Aumento de custos com a cadeia de abastecimento (Jo & Kwon, 2021), foi identificado pelo AG11, quando mostra em sua entrevista a dificuldade que ela tem com os fornecedores, uma vez que percebeu que não adiantava tentar vender produtos sustentáveis se a cadeia de fornecimento não está adequada às práticas ESG.

Em relação a complexidade na avaliação (Drempeti et al., 2020), AG05 acredita ser muito difícil de medir o impacto, por exemplo ambiental, biodiversidade, consumo de energia e demais métricas em uma PME. Em paralelo, AG08 tem a percepção de que o custo com avaliações constantes (Seiffert, 2005) é muito elevado para implementar e manter as informações e quanto a barreira: dificuldades na divulgação

ESG (Dey et al., 2020), AG03 foi muito incisivo com relação à divulgação de dados da empresa e da própria informação de seu uso das práticas ESG.

Embora algumas dessas barreiras tenham sido pouco citadas pelos entrevistados, elas identificam pontos de atenção importantes, no que tange a implementação do ESG nas PMEs.

5.2 PONTOS DE DESTAQUE – POSSÍVEIS BARREIRAS

Além das barreiras supracitadas, alguns pontos de observação, ainda não comentados pela literatura, foram mencionados por entrevistados e vale a pena ser destacadas neste estudo, são elas:

1 - Obrigar contratação por diversidade ou gênero: “Só acho balela querer obrigar uma situação, se a pessoa não é competente e aí não importa se é homem, se a mulher, se é preto, se é branco e amarelo ou se né homossexual ou heterossexual.” (AG01).

2 - Tornar mais simples o entendimento do ESG para as PMEs: “Na verdade, ter governança é um nome muito bonito, quando você pensa em empresa muito grande, mas quando você traz para a empresa pequena, já existe isso dentro da nossa empresa, só não tem esse nome bonito de governança.” (AG01).

3 - Concorrência desleal

Acho que também a concorrência né. Porque como todos esses aspectos são para trazer um resultado como um todo, tem muita gente que acaba não aderindo, e você como tem concorrência você tem que também tá pontuando isso né porque se não você ficar muito para trás e aí você tem que preservar o seu negócio [...] acho que uma das dificuldades é essa questão aí da concorrência, que o nosso concorrente acaba tendo práticas que levam ele a

ter um resultado melhor, desempenho melhor, mas não cumprindo determinadas regras né e não agindo de forma transparente e ética. (AG02)

4 - *Home office* - Perdeu cultura e integração de equipe

Bem-estar dos colaboradores hoje aqui dentro, é democracia total [...] é até um problema, é bem-estar demais, porque quando veio a pandemia, houve uma adoção do home office e hoje nós temos dificuldade de voltar ao modelo com mais dias presenciais [...] é uma dificuldade porque a turma se acostumou com o home office e não gosta de abrir mão... e com isso, a empresa até perdeu um pouquinho de um valor cultural dela, que era muita integração. Então eu já tenho um ponto de atenção que a gente tem aqui [...] A cultura era muito forte de colaboração, de participação e hoje a gente sente uma certa dispersão de objetivos, de colaboração [...] se tornou uma empresa com muita gente individualista. (AG04)

5 - PME - Muita transparência / pode aterrorizar: “Na empresa pequena, se você é transparente demais em relação a resultado ou estratégias de direção com a empresa, você acaba aterrorizando os funcionários, porque na empresa pequena, o nível dos funcionários da parte operacional é básico.” (AG05).

6 - Longo prazo de implementação para as PMEs: “As grandes empresas, grandes corporações, ainda estão começando com isso. Para chegar na pequena empresa, ainda vai levar muitos anos. Acho que estamos longe ainda [...] que é muito parecido também que aconteceu com a ISO 9000.” (AG05).

7 - Retenção de talentos

Uma das dificuldades que a gente vê também, é a dificuldade de reter talentos [...] você não consegue reter aqui, tem que estar sempre treinando [...] você treina, aplica todos aqueles conceitos e governança para ele, ensina tudo [...] como que é trabalhar com ética e tudo mais, para ele sair e trabalhar numa multinacional, numa empresa maior [...] A pequena empresa não tem jeito [...] a gente acaba virando formador de mão de obra qualificada para empresas maiores. (AG05)

8 - Termo ESG assusta PME

O nome ESG tornou-se uma coisa muito famosa porque está sendo impulsionado no mundo inteiro por grandes empresas [...] então acho que a galera está meio assustada com isso aí [...] Uma coisa que esqueci de falar de

ESG é que só o nome em inglês já assusta. Devíamos usar um termo em português para isso. Acho que melhoraria e simplificaria muito. (AG06)

9 - Exagero na pauta social

Acho que já faz parte, muito tempo da nossa história né e desde que o homem se entende como sociedade né, eu acho que os direitos humanos começaram lá, no início do século e o problema é que hoje exagerou muito isso e isso acaba prejudicando, porque obrigar você ter cota, você ter isso tudo, você acaba esquecendo do mérito para trabalhar [...] Então, acho que isso é uma agenda woke, que é totalmente sem sentido ao meu ver, é só uma desculpa para aumentar o tamanho do estado e aumentar a regulação em cima das empresas aí é uma opinião minha não como executivo mas como um cidadão. (AG10)

10 - Produto/ serviço x processo: “Acho que o cliente está interessado no teu produto e não no teu processo, então acho que ele está interessado na qualidade do serviço que você presta ou no benefício do produto que você vende.” (AG10).

11 - Reestruturação geral

Nas entrevistas foram também levantados pontos que remetem à uma reestruturação generalizada com relação a sustentabilidade, que envolva não somente os órgãos federais, mas sim uma nova estrutura com critérios, iniciativas e incentivos que englobe os órgãos estaduais, municipais, os sindicatos, a iniciativa privada, a comunidade e o próprio cidadão. Note-se este pleito, nas menções dos entrevistados: “Eu acho que todos vão ter que dar a sua contribuição, inclusive sindicatos trabalhistas. E leis trabalhistas, talvez teriam que ser revistas para a gente poder ter um impacto social realmente representativo.” (AG02); “Na prática, eu começo a ter os primeiros impactos ambientais, por exemplo, a coleta seletiva [...] E não adianta eu fazer minha parte [...] e a cidade, eu estou no interior, não temos coleta seletiva.” (AG11).

E, finalmente:

Como que as empresas vão comprovar e como que elas vão certificar se elas são aderentes ao ESG? Então acho que falta estruturar também o que as

empresas devem fazer o que que é desejado das empresas em termos de ESG.
(AG05)

Uma barreira que eu vejo é sobre o INSS, por exemplo. Se minha funcionaria hoje engravida eu tenho que pagar duas funcionárias e depois descontar em suas prestações do INSS, isso é uma barreira [...] talvez poderíamos dar uma condição melhor para minha funcionária [...] isso precisa ser revisto.
(AG12).

Capítulo 6

6 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi analisar, quais aspectos na visão do agente gestor são considerados como pontos dificultadores (barreiras) na implementação do ESG nas PMEs da Região Sudeste brasileira. Obteve-se como resultado de pesquisa 14 barreiras que dificultam a implementação do ESG, sendo todas observadas na literatura, de acordo com o quadro 01 deste artigo. Com destaque para o foco maior nas grandes empresas (Baumann-Pauly et al., 2013), falta de consciência sobre impactos ambientais (Jeswani et al., 2008), a falta de regulamentação (Okereke, 2007, Jeswani et al., 2008), a falta de recursos humanos (Jackson et al., 2011), falta de conhecimento (Hill et al., 2007), falta de apoio financeiro governamental Virmani (2020). Essas barreiras têm impacto significativo na implementação do ESG nas PMEs, segunda a percepção dos entrevistados.

A contribuição desta pesquisa com a literatura, está no fato de ser um estudo no cenário de PMEs brasileiras, que foram ainda pouco exploradas. Bem como, contribui ao executar uma pesquisa qualitativa na perspectiva dos proprietários e agentes gestores, que são o que detém a gestão e sentem de frente os problemas que mais os afligem no mercado. Ressalta-se ainda como contribuição, a identificação de 11 pontos de destaque, a serem analisadas em estudos futuros.

Como contribuição prática, essa pesquisa visa mostrar aos agentes gestores, aos agentes governamentais e ao mercado, uma visão de quem está no comando das pequenas e médias empresas, com relação as barreiras para a implantação do ESG em suas empresas. Esta compreensão permite aos envolvidos, agentes gestores e setores público e privado, criar estratégias para reduzir essas barreiras e desafios identificados no contexto das práticas ESG, principalmente no que tange às PMEs.

Tais apurações podem ainda prover diretrizes de alinhamento para um seguimento fundamental na economia brasileira.

Como limitação, essa pesquisa se concentrou em compreender somente a percepção dos agentes gestores/ proprietários em relação as barreiras para o ESG nas PMEs. Assim seria importante incluir funcionários, sociedade, clientes, fornecedores e demais órgãos responsáveis em pesquisas futuras, dada a influência destes na definição de novo cenário. Sugere-se que pesquisas futuras explorem tais barreiras do ESG nas PMEs, testando hipóteses, utilizando metodologia quantitativa ou mista e comparando o Brasil com demais países emergentes e desenvolvidos, contribuindo para um maior entendimento sobre as particularidades em relação à implementação do ESG nas PMEs ao redor do mundo.

REFERÊNCIAS

- Abdalla, S., Badewi, A. (2023). Ecosistema de economia compartilhada: Uma revisão abrangente e futuras direções de pesquisa. *Sustentabilidade*, 15 , 2145.
- Agência SEBRAE. Pequenos negócios aceleram emprego e PIB no país. *SEBRAE*. <https://agenciasebrae.com.br/dados/pequenos-negocios-aceleram-emprego-e-pib-no-pais/>.
- Ahmad, H., Yaqub, M., & Lee, S. H. (2023). Environmental-, social-, and governance-related factors for business investment and sustainability: A scientometric review of global trends. *Environmental Development and Sustainability*, 26, 2965–2987. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-02921-x>.
- Aldowais, A., Kokuryo, J., Almazyad, O., & Goi, H. C. (2022). Environmental, social, and governance integration into the business model: Literature review and research agenda. *Sustainability*, 14, 2959. <https://doi.org/10.3390/su14052959>.
- Anesa, M., & Bressan, A. (2024). SMEs tax minimization as shared responsibility. *Critical Perspectives on Accounting*, 98, 102698. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2023.102698>.
- Atan, R., Alam, M. M., Said, J., & Zamri, M. (2018). The impacts of environmental, social, and governance factors on firm performance: Panel study of Malaysian companies. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 29(2), 182-194. <https://doi.org/10.1108/MEQ-03-2017-0033>.
- Backer, P. (2002). *Gestão ambiental: a administração verde*. Qualitymark.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2017). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Vozes.
- Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J., & Scherer, A. G. (2013). Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 693–705. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1827-7>.
- Baumgartner, J., Ebner, D. (2010). Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels. *Sustainable Development*, 18, 76–89. Doi: 10.1002/sd.447.
- Bellandi, F. (2023). Equilibrating financially sustainable growth and environmental, social, and governance sustainable growth. *Theoretical Article*, 20(4), 794-812. <https://doi.org/10.1111/emre.12554>.
- Berg, A., Hedrich, S., Ibanez, P., Kappelmark, S., Magnus, K. H., & Seeger, M. (2019). *Fashion's new must-have: Sustainable sourcing at scale* [Relatório]. McKinsey Apparel CPO Survey. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/fashions-new-must-have-sustainable-sourcing-at-scale>

- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management, 44*(2), 129-136. <https://doi.org/10.1002/hrm.20054>.
- Brío, J., & Junquera, B. (2003). A review of the literature on environmental innovation management in SMEs: Implications for public policies. *Technovation, 23*(12), 939-948. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00036-6](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00036-6).
- Brío, J., Fernández, E., & Junquera, B. (2007). Management and employee involvement in achieving an environmental action-based competitive advantage: An empirical study. *International Journal of Human Resource Management, 18*(4), 491-522. <https://doi.org/10.1002/hrm.20054>.
- Broggi, M., & Lagasio, V. (2018). Environmental, social, and governance and company profitability: Are financial intermediaries different? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 26*(3) 576-587. <https://doi.org/10.1002/csr.1704>.
- Chelli, M., & Gendron, Y. (2013). Sustainability ratings and the disciplinary power of the ideology of numbers. *Journal of Business Ethics, 112*(2), 187-203. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1242-7>.
- Christensen, D., Serafeim, G., & Sikochi, A. (2019). Why is corporate virtue in the eye of the beholder? The case of ESG ratings [Working Paper 20-084]. Harvard Business School. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20-084_6c5b0248-d117-4049-baad-c0e1877eb537.pdf
- Coelho, A., Araújo, L., Silva, A., Santos, H., & Coelho, C. (2018). Educação para sustentabilidade e gestão pública em uma escola estadual na cidade de João Pessoa – PB. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, 12*(4), 23-38.
- Costa Mello, I. (2023). Do we consider sustainability when we measure small and medium enterprises' (SMEs') performance passing through digital transformation? *Sustainability, 15*(6), 4917. <https://doi.org/10.3390/su15064917>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo e misto*. Penso Editora.
- Cuervo-Cazurra, A. (2016). Multilatinas as sources of new research insights: The learning and escape drivers of international expansion. *Journal of Business Research, 69*(6), 1963-1972. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.142>.
- Daily, B., & Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management, 21*(12), 1539-1552. <https://doi.org/10.1108/01443570110410892>
- Daugaard, D., & Ding, A. (2022). Global drivers for ESG performance: The body of knowledge. *Sustainability, 14*(4), 2322. <https://doi.org/10.3390/su14042322>.

- Denoncourt, J. (2020). Empresas e a meta de desenvolvimento sustentável 9 da ONU para 2030: indústria, inovação e infraestrutura. *J. Corp. Law Stud*, 20, 199–235.
- Dey, P. K., Malesios, C., De, D., Budhwar, P., Chowdhury, S., & Cheffi, W. (2020). Circular economy to enhance sustainability of small and medium-sized enterprises. *Business Strategy and the Environment*, 29, 2145–2169. <https://doi.org/10.1002/bse.2492>.
- Dolan, C., & Zalles, D. (2021). *Transparency in ESG and the circular economy: Capturing opportunities through data*. Business Expert Press.
- Doyle, M. (2018). Ratings That Don't Rate: The Subjective World of ESG Ratings Agencies. Washington, DC: American Council for Capital Formation. https://accfcorgov.org/wp-content/uploads/2018/07/ACCF_RatingsESGReport.pdf.
- Drempetic, S., Klein, C., & Zwergel, B. (2020). The influence of firm size on the ESG score: Corporate sustainability ratings under review. *Journal of Business Ethics*, 167, 333–360. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04164-1>
- Dyllick, T., Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
- Eccles, R. G., & Youmans, T. (2015). *Implied materiality and material disclosures of credit ratings* [Working Paper 15-079]. Harvard Business School. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/15-079_a71cf072-67ef-4156-9e9b-8aa1bb31ec65.pdf
- Eccles, R. G., Ioannou, I., Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <https://www.jstor.org/stable/24550546>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business* (2^a ed.). Capstone.
- Fatemi, A. (2018). ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. *Global Finance Journal*, 38, 45–64. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2017.03.001>
- Foxon, T. (2013). Transition pathways for a UK low carbon electricity future. *Energy Policy*, 52, 10-24. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2012.04.030>
- Garrido-Ruso, M., Otero-González, L., López-Penabad, M., Santomil, P. (2024). Does ESG implementation influence performance and risk in SMEs? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(5), 4227-4247. <https://doi.org/10.1002/csr.2783>
- Gholami, A., Murray, P.A., & Sands, J. (2022). Environmental, social, governance & financial performance disclosure for large firms: Is this different for SME firms? *Sustainability*, 14, 6019. <https://doi.org/10.3390/su140106019>.

- Gibson, R., Krueger, P., & Schmidt, P. (2019). ESG rating disagreement and stock returns. *Swiss Finance Institute Research Paper No. 19-67, European Corporate Governance Institute – Finance Working Paper No. 651/2020, Financial Analyst Journal, forthcoming*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3433728>.
- Gjergji, R., Vena, L., Sciascia, S., & Cortesi, A. (2020). The effects of environmental, social and governance disclosure on the cost of capital in small and medium enterprises: The role of family business status. *Business Strategy and the Environment, 30*, 683-693. <https://doi.org/10.1002/bse.2647>.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203793206>.
- Govindarajulu, N., & Daily, B. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management and Data Systems, 104*, 364–372. <https://doi.org/10.1108/02635570410530775>.
- Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2001). Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. *Journal of Accounting and Economics, 31*(1–3), 405–440. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00018-0](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00018-0).
- Hill, R. P., T. Ainscough, T. Shank, and D. Manullang. (2007). Corporate Social Responsibility and Socially Responsible Investing: A Global Perspective. *Journal of Business Ethics 70*, 165–174. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9103-8>.
- Hoppe, T., De Vries, G. (2019). Social Innovation and the Energy Transition. *Sustainability, 11*, 141. <https://doi.org/10.3390/su11010141>.
- Huckle, J. (2014). Education for sustainable citizenship: An emerging focus for education for sustainability. In *Education for sustainability* (pp. 228-243). Routledge.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2019). *Estatísticas do Cadastro Central de Empresas*. IBGE. <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101833.pdf>.
- Jackson, A. L. (2011). Renewable energy vs. biodiversity: policy conflicts and the future of nature conservation. *Global Environmental Change, 21*(4), 1195-1208. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2011.07.001>.
- Jenkins, H. (2004). Corporate social responsibility and the mining industry: Conflicts and constructs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 11*(1), 23–34. doi:10.1002/csr.50.
- Jeswani, H. K., Wehrmeyer, W., & Mulugetta, Y. (2008). How warm is the corporate response to climate change? Evidence from Pakistan and the UK. *Business Strategy and the Environment, 17*(1), 46-60. <https://doi.org/10.1002/bse.569>.

- Jo, D., & Kwon, C. (2021). Structure of green supply chain management for sustainability of small and medium enterprises. *Sustainability*, 14(1), 50. <https://doi.org/10.3390/su14010050>.
- Joo, H.Y. The Causal Relationship Between Environmental Collaboration and Export Performance. *Korea Trade Rev*, 40, 137–160.
- Kishawy, H. A., Hegab, H., & Saad, E. (2018). Design for sustainable manufacturing: approach, implementation, and assessment. *Sustainability*, 10, 1-15. <https://doi.org/10.3390/su10103604>.
- Knihová, L., & Jílková, P. (2023). From obstacles to opportunities: Enabling ESG adoption in SMEs. *Finančné Trhy*. <https://www.derivat.sk/index.php?PageID=3269>
- Kolk, A., & Pinkse, J. (2004). Market strategies for climate change. *European Management Journal*, 22(3), 304-314. [\[https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.04.011\]](https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.04.011).
- Lagasio, V. &. (2019). Corporate governance and environmental social governance disclosure: A meta-analytical review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 701–711. <https://doi.org/10.1002/csr.1716>.
- Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. (2006). Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Casa Civil. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm.
- Liang, H., and L. Renneboog. (2020). Corporate Social Responsibility and Sustainable Finance: A Review of the Literature [Working Paper No. 701/2020. *European Corporate Governance Institute*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3698631>
- Liou, J. J., Liu, P. Y., & Huang, S. W. (2023). Exploring the key barriers to ESG adoption in enterprises. *Systems and Soft Computing*, 5, 200066. <https://doi.org/10.1016/j.sasc.2023.200066>
- Lourenço, I. C., Branco, M. C., Curto, J. D., & Eugénio, T. (2012). How Does the Market Value Corporate Sustainability Performance? *Journal of Business Ethics*, 108(4), 417–428. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1102-8>
- Lovins, A., Lovins, L., Hawken, P. (2007). A Road Map for Natural Capitalism. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2007/07/a-road-map-for-natural-capitalism>.
- Lüdeke-Freund, F. (2020). Sustainable entrepreneurship, innovation, and business models: Integrative framework and propositions for future research. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 665–681. <https://doi.org/10.1002/bse.2396>.
- Luque-Vílchez, M., Gómez-Limón, J. A., Guerrero-Baena, M. D., & Rodríguez-Gutiérrez, P. (2023). Deconstructing corporate environmental, social, and governance performance: Heterogeneous stakeholder preferences in the food industry. *Sustainability Development*, 31(3), 1–16. <https://doi.org/10.1002/sd.2488>.

- Lyon, T., & Maxwell, J. (2011). Greenwash: Corporate Environmental Disclosure Under Threat of Audit. *Journal of Economics and Management Strategy*, 20(1), 3–41. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2010.00282.x>
- Maia, A., & Pires, P. (2011). Uma compreensão da sustentabilidade por meio dos níveis de complexidade das decisões organizacionais. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(3), 177-201. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000300008>.
- Malek, J., & Desai, T. (2019). Prioritization of sustainable manufacturing barriers using best worst method. *Journal of Cleaner Production*, 226, 589-600. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.056>.
- Malesios, C., De, D., Moursellas, A., Dey, P., & Evangelinos, K. (2021). Sustainability performance analysis of small and medium sized enterprises: Criteria, methods and framework. *Socio-Economic Planning Sciences*, 75, Artigo 100993. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2020.100993>
- Mataiz, P. (2017). Family business in Latin America: A protocol for succession. <https://www.ceo-worldwide.com/blog/family-business-latin-america-establishing-protocol-succession/>
- McBrayer, G. A. (2018). Does persistence explain ESG disclosure decisions? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25, 1074–1086. <https://doi.org/10.1002/csr.1521>.
- Medel-González, F., García-Ávila, L., Acosta-Beltrán, A., & Hernández, C. (2013). Measuring and evaluating business sustainability: Development and application of corporate index of sustainability performance. In M. G. Erechtkoukova, P. A. Khaite, & P. Golinska-Dawson (Eds.), *Sustainability appraisal: Quantitative methods and mathematical techniques for environmental performance evaluation* (pp. 33–61). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Miller, K., McAdam, M., Spieth, P., Brady, M. (2021). Business models big and small: Review of conceptualisations and constructs and future directions for SME business model research. *Journal of Business Research*, 131, 619–626. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.036>
- Milliman, J., & Clair, J. (1996). Best environmental HRM practices in the U.S. In W. Wehrmeyer (Ed.), *Greening People: Human Resources and Environmental Management* (pp. 49–73). Greenleaf Publishing.
- Ministry of Housing, Spatial Planning and the Environment. (2001). *Where there's a will there is a world: Working on sustainability: 4th National Environmental Policy Plan–Summary*. Ministry of Housing, Spatial Planning and the Environment. <https://edepot.wur.nl/162331>
- Ng, A., Rezaee, Z. (2015). Business sustainability performance and cost of equity capital. *Journal of Corporate Finance*, 34, 128–149. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.08.003>.

- Okereke, C. (2007). An Exploration of Motivations, Drivers and Barriers to Carbon Management. *European Management Journal*, 25(6), 475-486. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.002>.
- Paredes-Gazquez, J. D., Benito, L. L., & de la Cuesta González, M. (2014). Drivers and barriers of environmental, social and governance information in investment decision-making: The Spanish case. *International Journal of Business and Management*, 9(9), 16-28. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n9p16>
- Popescu C., Hysa E., Kruja A., Mansi E. (2022). Social Innovation, Circularity and Energy Transition for Environmental, Social and Governance (ESG) Practices - A Comprehensive Review. *Energies*, 15(23), 9028. <https://doi.org/10.3390/en15239028>.
- Prencipe, A. (2004). Proprietary costs and determinants of voluntary segment disclosure: Evidence from Italian listed companies. *European Accounting Review*, 13(2), 319–340. <https://doi.org/10.1080/0963818042000204742>.
- Rabaya, A. J., & Saleh, N. M. (2022). The moderating effect of IR framework adoption on the relationship between environmental, social, and governance (ESG) disclosure and a firm's competitive advantage. *Environment, Development and Sustainability*, 24(2), 2037-2055. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01519-5>
- Rowland-Jones, R., Pryde, M., & Cresser, M. (2005). An evaluation of current environmental management systems as indicators of environmental performance. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 16(3), 211-219. <https://doi.org/10.1108/14777830510591642>.
- Sandberg, H, Alnoor A, Tiberius V (2022) Environmental, social, and governance ratings and financial performance: evidence from the European food industry. *Bus Strateg Environ*, 32(4), 2471–2489. <https://doi.org/10.1002/bse.3259>
- Sandberg, J., Juravle, C., Hedesström, T., Hamilton, I. (2009). The Heterogeneity of Socially Responsible Investment. *Journal of Business Ethics*, 87(4), 519–533. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9956-0>
- Sang, K., & Zhichuan, L. (2021). Understanding the Impact of ESG Practices in Corporate Finance. *Sustainability*, 13(7), 3746. <https://doi.org/10.3390/su13073746>
- Saturnino, A. (2012). *Fatores humanos críticos de sucesso à adoção de práticas empresariais para a mitigação da mudança climática: Evidências específicas de produtos de baixo carbono*. [Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP. <https://doi.org/10.11606/D.96.2012.tde-12072012-122904>
- Schultz, K., & Williamson, P. (2005). Gaining competitive advantage in a carbon-constrained world: Strategies for european business. *European Management Journal*, 23(4), 383-391. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.06.010>
- Seiffert, M. (2005). *ISO 14001 Sistemas de gestão ambiental: implementação objetiva e econômica*. Atlas.

- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2022). *A lei Geral conforme também conhecida conforme disposto na constituição federal*. SEBRAE. <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa>.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2023). *Pequenos negócios aceleram emprego e PIB no país*. SEBRAE. <https://agenciasebrae.com.br/dados/pequenos-negocios-aceleram-empregoepibnopais/>.
- Seuring, S., & Gold, S. (2013). Sustainability management beyond corporate boundaries: from stakeholders to performance. *Journal of Cleaner Production*, 56, 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.033>.
- Shashi, S., Cerchione, R., Centobelli, P., and Shabani, A. (2018). Sustainability Orientation, Supply Chain Integration, and SMEs Performance: A Causal Analysis. *Benchmarking: An International Journal*, 25(9), 3679-3701. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2017-0236>.
- Singh, R.K., Garg, S.K., and Deshmukh, S. (2008). Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. *Benchmarking: An International Journal*, 15(5), 525-547. <https://doi.org/10.1108/14635770810903132>.
- Sood, K., Pathak, P., Jain, J., & Gupta, S. (2023). How does an investor prioritize ESG factors in India? An assessment based on fuzzy AHP. *Managerial Finance*, 49(1), 66-87. <https://doi.org/10.1108/MF-04-2022-0162>.
- Stone, L. (2000). When case studies are not enough: the influence of corporate culture and employee attitudes on the success of cleaner production initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 8(5), 353-359. [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(00\)00037-8](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(00)00037-8)
- Süß, A., Höse, K. & Götze, U. (2021). Sustainability-Oriented business model evaluation: a literature review. *Sustainability*, 13(19). Doi: <https://doi.org/10.3390/su131910908>.
- Sustainable Stock Exchanges. (2022). *ESG disclosure*. <https://sseinitiative.org/esg-disclosure/>
- Synnefa, S. G., Haddad, S., Paolini, R., & Santamouris, M. (2018). *Impact of the mitigation of the local climate on building energy needs in Australian cities*. In Proceedings of the Engaging Architectural Science: Meeting the Challenges of Higher Density: 52nd International Conference of the Architectural Science Association. <http://anzasca.net/wp-content/uploads/2019/01/33-Impact-of-the-mitigation-of-the-local-climate-on-building-energy-needs-in-Australian-cities.pdf>
- The Financial Times LTD. (2024). *Definition of ESG*. <http://lexicon.ft.com/Term?term=ESG>.

- Tilley, F. (2000). Small firm environmental ethics: How deep do they go? *Business Ethics: European Review*, 9(1), 31–41. <https://doi.org/10.1111/1467-8608.00167>
- Valle, P. R. D., & Ferreira, J. L. (2024). Análise de conteúdo segundo Bardin: contribuições e limitações na pesquisa qualitativa em educação. *SciELO Preprints*. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.7697>
- van Duuren, E., Auke, P., & Scholtens, B. (2016). ESG integration and the investment management process: Fundamental investing reinvented. *Journal of Business Ethics*, 138, 525–533. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2610-8>
- Vásquez, J., Aguirre, S., Puertas, E., Bruno, G., Priarone, P. C. & Settineri, L. (2021). A sustainability maturity model for micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) based on a data analytics evaluation approach. *Journal of Cleaner Production*, 311. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127692>
- Villena, V., & Gioia, D. (2020). A more sustainable supply chain: Companies tend to focus on their top-tier suppliers, but the real risks come from lower tiers. *Harvard Business Review*, 98(2), 84-93. <https://hbr.org/2020/03/a-more-sustainable-supply-chain>
- Virmani, N., Bera, S., & Kumar, R. (2021). Identification and testing of barriers to sustainable manufacturing in the automobile industry: a focus on Indian MSMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 28(3), 857-880. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2020-0413e>
- Visser, W. (2011). The ages and stages of CSR: Towards the future with CSR 2.0. *CSR International Paper Series*, (3). https://www.waynevisser.com/wpcontent/uploads/2012/05/paper_ages_stages_csr_wvisser.pdf
- Walter, I. (2020). Sense and Nonsense in ESG Ratings. *Journal of Law, Finance and Accounting*, 5(2), 307–336. <https://doi.org/10.1561/108.00000049>.
- Wang, L., Ur Rehman, A., Xu, Z., Amjad, F., & Ur Rehman, S. (2023). Green corporate governance, green finance, and sustainable performance nexus in Chinese SMEs: A mediation moderation model. *Sustainability*, 15(13), 9914. <https://doi.org/10.3390/su15139914>.
- Weinhofer, G., & Hoffmann, V. H. (2010). Mitigating climate change: How do corporate strategies differ? *Business Strategy and the Environment*, 19(2), 77-89. <https://doi.org/10.1002/bse.618>
- Widyawati, L. (2019). A systematic literature review of socially responsible investment and environmental social governance metrics. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 617–637. <https://doi.org/10.1002/bse.2393>
- Wong, C., A. Brackley, & E. Petroy. (2019). Rate the Raters 2019: Expert Views on ESG Ratings. *The Sustainability Institute*. globalassets/sustainability.com/thinking/pdfs/sa-ratetheraters-2019-1.pdf.

Yin, R. K. (2003). Estudo de caso: planejamento e métodos (2ª ed.) Bookman.

Zhang, J., Ma, X., Liu, J. (2022). Como a economia digital e o capital humano podem melhorar a sustentabilidade da cidade? *Sustainability*, 14(23), Artigo 15617. <https://doi.org/10.3390/su142315617>

APÊNDICE A - ROTEIRO DE PESQUISA

O roteiro de entrevista semiestruturado tem como objetivo, coletar as informações para identificar as barreiras para a implementação de práticas ESG nas pequenas e médias empresas.

ROTEIRO DE PESQUISA		
Parte 1	Apresentação do entrevistador, objetivo e confidencialidade da pesquisa	Apresentação do entrevistador, objetivo da pesquisa, garantia de confidencialidade das respostas e solicitação de consentimento para gravação.
Parte 2	Roteiro da entrevista	<p>Introdução sobre o contexto da entrevista ao entrevistado.</p> <p>Questão única: Quais são as barreiras que você identifica ao adotar práticas ESG (ambiental, social e de governança) em sua empresa? Esta questão única será tratada, seguindo as respostas na ordem de cada prática (E, S e G), respectivamente.</p> <p>Esta questão levou em consideração as 44 barreiras relativas às barreiras de implementação de ESG, identificadas na literatura (ver Quadro 1, pág. 23).</p>
Parte 3	Caracterização da amostra	Características sociodemográficas dos entrevistados (Tabela 1), como: idade, sexo, estado civil, escolaridade, posição atual na empresa, setor, ramo de atividade, número de funcionários, estado, tempo de serviço, tempo da empresa e faturamento anual.
Parte 4	Informações finais e Agradecimento	<p>Você gostaria de acrescentar mais alguma coisa que não foi abordada nesta entrevista?</p> <p>Teria outro empresário ou gestor que gostaria de indicar para participar da entrevista?</p> <p>Agradecimento sobre a participação do entrevistado, informação sobre os próximos passos da pesquisa e compartilhamento de como os resultados serão utilizados.</p>