

**ÁREA TEMÁTICA: 10 – GESTÃO SOCIOAMBIENTAL**

**PROPOSTA DE UM GUIA PRÁTICO DE DIAGNÓSTICO E IMPLANTAÇÃO DAS  
PRÁTICAS ESG PARA PEQUENOS NEGÓCIOS**

## **Resumo**

Melhorar suas práticas continuamente, padronizar processos relacionados ao impacto ambiental, social e de governança deixaram de ser prerrogativas de empresas de grande porte e agora fazem parte da realidade das micro e pequenas empresas. Embora as práticas do ESG (*Environmental, Social and Governance*) muitas vezes geram um paradigma que são complexas de serem implementadas, o presente trabalho pretende contribuir com essa desmistificação apresentando os conceitos basilares de como o gestor de um pequeno negócio pode implementá-las. A partir disso foi determinado como problema de pesquisa o seguinte questionamento: É possível implementar ESG em um pequeno negócio por meio de um método simplificado? Partindo deste contexto, este trabalho tem como objetivo apresentar um método prático de implantação do ESG em micro e pequenas empresas, denominado aqui GPDI (Guia Prático de Diagnóstico e Implantação do ESG), o qual é composto por seis passos que contemplam os critérios ambientais, sociais e de governança. Além disso, o método contempla diretrizes, formulários para execução de diagnóstico, priorização, além de indicar quais ferramentas de gestão podem ser adaptadas para essa atividade. Para atingir o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e apresentado o passo a passo de como implementar o GPDI, o que foi caracterizado como contribuição para o empreendedor ou gestor de um pequeno negócio.

**Palavras-chave:** ESG. Método. Sustentabilidade. Negócios.

## **Abstract**

Improving continuous company practices, standardizing processes connected to environmental, social and governance impact are no longer the prerogative of large companies; it is also now part of the reality of micro and small companies. Although ESG (*Environmental, Social and Governance*) practices often generate a paradigm that is complex to be implemented, the present academic article intends to contribute to change this view by presenting a proposal to micro and small organizations that can manage and implement it. Based on this, the following question was determined as a research problem: Is it possible to implement ESG in a small business through a simplified method? Considering this context, the current work aims to present a ESG practical method to support micro and small companies to implement the practices, nominated as GPDI (ESG- Practical Guide for Diagnosis and Implementation). This method is composed of six steps that consider the environmental criteria, social and governance. In addition, the method includes guidelines, templates to support diagnosis, prioritization, and for each step also there are tools suggested being used to manage the implementation. To achieve the proposed objective, bibliographical research was carried out and presented step by step how to implement the GPDI, which was considered the main contribution for the entrepreneur or manager of small business.

**Keywords:** ESG. Method. Sustainability. Business.

## 1 INTRODUÇÃO

O termo ESG (*Environmental, Social, Governance*, em tradução livre: Ambiental, Social e Governança) tem feito parte do vocabulário dos empreendedores no Brasil nos últimos anos, mas, a impressão que se tem é que o termo foi cunhado para atender as premissas das grandes organizações, principalmente aquelas que estão listadas nas Bolsas de Valores. Isso porque, boa parte das discussões são realizadas pelos gestores destas grandes corporações que já tem maturidade para compreender o papel das empresas nestas questões estratégicas que embasam o ESG.

Se por um lado, tem-se que o ESG também pode ser implementado em pequenas empresas mesmo que não estejam listadas em Bolsas de Valores, por outro, o empreendedor ou gestor do pequeno negócio geralmente é multitarefa e nem sempre encontra tempo suficiente para se dedicar a mais uma atividade, principalmente aquelas que surgem no mercado com um viés de complexidade como é o caso do ESG. No entanto, reconhecendo que existem benefícios reais para as micro e pequenas empresas que implementarem as práticas do ESG e que isso trará diferencial competitivo a elas, julgou-se importante entender o cenário que as micro e pequenas empresas atuam, e em um segundo momento, compreender o que são as práticas do ESG e como essas empresas podem adaptar para sua realidade e incorporar em suas rotinas. Ademais, considerou-se que, para o pequeno empreendedor, muito além de entender separadamente os termos *Environmental, Social, Governance*, (Ambiental, Social e Governança Corporativa), é salutar compreender como o negócio dele pode se enquadrar neste universo e que diferencial competitivo isso poderia trazer, para justificar o empenho.

Partindo das premissas citadas, este trabalho apresenta como problema de pesquisa o seguinte questionamento: É possível implementar ESG em um pequeno negócio por meio de um método simplificado? Para buscar essa resposta, faz-se importante avaliar os desafios dos micro e pequenos empreendedores e apresentar os conceitos essenciais do ESG, além de revisar algumas ferramentas de gestão que serão úteis para o empreendedor ou gestor do pequeno negócio. Tais definições e conceitos foram buscados em sites como do SEBRAE, SERASA, CNDL, além de autores como Alves (2022), Campos (2020), Elkington (2012), Figueiredo (2023), Silva & Pansonato (2020), Silva & Silva (2017), entre outros, o que caracteriza como uma pesquisa bibliográfica, que segundo GIL (2022), comumente elaborada com base em material já publicado em diversos meios físicos como livros, revistas, jornais, teses, dissertações, entre outros, mais recentemente incorporou também materiais em formato digital disponibilizado pela Internet.

Como objetivo deste trabalho estabeleceu-se a apresentação de um método simplificado criado para auxiliar o empreendedor ou gestor do pequeno negócio a implementar o ESG. O método, nomeado como Guia Prático para Diagnóstico e Implantação para ESG – GPDI, contém seis passos essenciais para sua implantação e utiliza ferramentas simples de gestão que estarão ao alcance do público-alvo que será apresentado. O próprio método é considerado uma contribuição deste trabalho, além da desmistificação de que as práticas do ESG podem ser implementadas em micro e pequenas empresas e não somente nas grandes organizações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o intuito de contextualizar o cenário onde as micro e pequenas empresas atuam no Brasil, serão apresentados alguns conceitos, definições e dados pertinentes a este importante ator da economia brasileira: os pequenos negócios.

## **2.1 Breve panorama das micro e pequenas empresas no Brasil**

Como microempresa no Brasil, de acordo com a Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006 “entende-se aquelas que faturam até R\$360.000,00 por ano; já as pequenas empresas são aquelas com faturamento anual entre R\$360.000,00 até R\$4.800.000,00”. (BRASIL, 2006). Outro critério para definir o porte das empresas é proposto pelo SEBRAE que considera o número de colaboradores, em que as microempresas têm até 19 funcionários. As pequenas, tem entre 10 e 19 se for do setor de comércio ou serviços e, se for uma indústria ou construção civil, uma pequena empresa é aquela que possui entre 20 e 29 colaboradores. (SEBRAE, 2021)

No Brasil, as micros e pequenas empresas são responsáveis pela diversificação de negócios, geração representativa de postos de trabalho e renda para a população, além de contribuir consideravelmente com a arrecadação de tributos. (FIGUEIREDO, [et.al], 2023). Em relação à empregabilidade, segundo a Agência SEBRAE, em maio de 2023, 7 em cada 10 postos de trabalho foram gerados pelas micro e pequenas empresas. (ASN – AGÊNCIA SEBRAE, 2023)

## **2.2 O desafio da sustentabilidade nos pequenos negócios**

De acordo com o site do Serasa Experian (2021), as maiores dificuldades das micro e pequenas no Brasil são: falta de planejamento adequado pois os empreendedores querem iniciar as atividades imediatamente; gestão ineficiente, a qual é realizada por meio da intuição sem empregar metodologias e ferramentas apropriadas; apoio financeiro escasso, pois grande parte destes empreendedores não possuem capital de giro e recorrem às instituições financeiras para obter crédito; carga tributária excessiva, em que um planejamento tributário poderia melhorar a situação do micro e pequeno empreendedor; conquistar novos clientes, a qual é a principal preocupação desse perfil de empreendedor, que aplica grande parte do seu tempo para isso.

Ao analisar esse conjunto de dificuldades, percebe-se que não foi citado nenhum dos pilares da sustentabilidade (financeiro, ambiental e social), o que evidencia que, esses temas podem até ser relevantes para esse perfil de empreendedor, porém, outras demandas tomam o seu tempo. Ademais, as micro e pequenas empresas não costumam ter setores ou profissionais dedicados a cuidar das questões relacionadas à sustentabilidade do negócio, quer seja no âmbito econômico, social ou ambiental. Esse fato não ocorre por descaso dos empreendedores, mas sim por falta de tempo e recursos para cuidar desses fatores, bem como a falta de cultura em inserir no planejamento diário, ações que abarcam essas temáticas. É preciso considerar também, que o micro e pequeno empreendedor pode não ter claro o significado de sustentabilidade, uma vez que o termo está muitas vezes conectado à questão somente ambiental.

Para compreender o conceito de sustentabilidade pode-se partir do conceito de desenvolvimento sustentável proposto pela Organização das Nações Unidas – ONU que define de forma simples que “o desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento que encontra as necessidades atuais sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades”. (ONU, 2020).

Para que isso se torne realidade, é preciso que um conjunto de ações sejam realizadas por todos os envolvidos como governos, empresas e a sociedade, em todos os aspectos como consumo de recursos naturais, processos produtivos, cuidados com a população, entre tantos outros. Essas ações, em conjunto com a postura das partes interessadas farão a diferença, pois se cada um fizer uma ação em prol da sustentabilidade, os ganhos serão para todos.

### 2.3 ESG – *Environmental, Social, Governance* para o pequeno negócio

Para que o gestor das pequenas e médias empresas avaliem se conseguem implementar as práticas do *Environmental, Social, Governance* (ESG) em seus negócios, eles precisam conhecer o conceito, bem como, identificar os ganhos que podem obter com isso. Alves [et.al.] 2022 comenta que o ESG foi citado em 2004 como uma provocação do secretário-geral das Organizações das Nações Unidas – ONU para cinquenta CEOs das maiores instituições financeiras para que incluíssem em suas análises, os fatores ambientais, sociais e de governança no mercado de capitais. Por outro lado, antes de 2004 uma iniciativa similar já havia sido proposta por Elkington na década de 1990, que foi o *Triple Bottom Line* – Tripé da sustentabilidade, os quais estão resumidamente apresentados no quadro 1:

Quadro 1: Tripé da sustentabilidade (base do ESG)

Pilar	Análise
Social:	uma empresa socialmente responsável proporciona aos seus colaboradores ambiente de trabalho adequado; educação ambiental; salários adequados; capacitação profissional, além de outros aspectos voltados a atender as necessidades da comunidade em que está inserida.
Econômico	a empresa economicamente sustentável foca na produtividade e lucratividade sem prejudicar o meio ambiente e a qualidade de vida da comunidade. Para auxiliar na sustentabilidade econômica da empresa o autor recomenda a eliminação dos desperdícios de qualquer natureza que ocorra na empresa, além de reaproveitamento e comercialização dos resíduos gerados pela empresa.
Ambiental	se tornar uma empresa ambientalmente sustentável vai além de atender a legislação como por exemplo, no Brasil, a Política Nacional de Resíduos Sólidos – PNRS, Lei nº 12.305 de 2 de agosto de 2010. É preciso também identificar quais ações da empresa impactam negativamente no meio ambiente para implementar soluções que, preferencialmente, eliminem esses riscos.

Fonte: Criado a partir de Elkington (2012)

Segundo o site do SEBRAE (2023), há diferença entre Sustentabilidade e ESG, pois “sustentabilidade é olhar integrado para as políticas adotadas pelo negócio, portanto, uma abordagem mais ampla e profunda” e estão mais conectadas com o Tripé da Sustentabilidade. Já em relação ao ESG, o conceito apresentado diz que “ESG é como essas práticas podem ser estruturadas na estratégia e planejamento da empresa e como conversam com o universo financeiro”. O quadro 2 traz os aspectos do ESG, de acordo com ALVES [et.al], 2022:

Quadro 2: ESG – *Environmental, Social, Governance*

Pilar	Análise
<b>Environmental</b> (ambiental)	São avaliados os critérios de sustentabilidade e a preservação dos recursos naturais relacionados a: Aquecimento global; Desmatamento; Escassez de água; Exploração irregular de matéria prima; Descarte de resíduos; Logística reversa.
<b>Social</b> (social)	Ações relacionadas a comunidade em que a empresa está inserida e seus públicos internos e externos como: boas práticas relacionadas ao trabalho, segurança física e emocional dos seus colaboradores; projetos sociais, os incentivos a diversidade e a inclusão social; código de defesa do consumidor; Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD); Patrocínio aos programas culturais no contexto em que a empresa está inserida.
<b>Governance</b> (governança)	Diretrizes, as regras, as normas e os processos que gerem a empresa como um todo nas relações internas e externas. Questões intangíveis de uma organização, e por este motivo é considerado por muitos como o mais complexo de ser mensurado. Algumas boas práticas são: independência do conselho, política de remuneração da alta administração, diversidade na composição do conselho de administração, estrutura dos comitês de auditoria e fiscal, ética e transparência.

Fonte: Criado a partir de Alves [et.al] (2022)

Os quadros 1 e 2 permitem a comparação entre os elementos do Tripé da Sustentabilidade e do ESG, onde as principais diferenças residem em que o ESG trouxe a questão da governança e mudou um pouco o aspecto do fator econômico. A governança, foca na avaliação dos processos internos da organização, contemplando seus controles das ações e atendimento às legislações, visando também evitar fraudes e ações que possam macular a imagem da organização perante seus consumidores. Já em relação aos aspectos financeiros, tem-se a transparência das ações realizadas pela organização e a prestação de contas em relação aos números da organização, dos lucros, perdas e dos fluxos de pagamentos dos tributos e encargos sociais. (SEBRAE PARANÁ, 2022)

Já em relação aos ganhos que os pequenos empreendedores podem obter com a implantação das práticas do ESG, é possível citar: conhecer o seu negócio de maneira mais profunda; identificar desperdícios de energia, água, insumos e até do tempo dos colaboradores; redução do custo no longo prazo; identificar os resíduos gerados que podem ser comercializados para reciclagem; identificar os resíduos gerados que precisam de descarte apropriado e geram custos para a empresa; transmitir imagem de pequena empresa que utiliza as melhores práticas e conseguir negócios com empresas de grande porte; obter linhas de financiamento mais atrativas para melhorar a empresa, entre outros. (CNDL, 2023)

## 2.4 Planejando a implantação do ESG

Após o gestor dos pequenos negócios conhecer e compreender o conceito de ESG, bem como ter uma noção dos possíveis benefícios em implantar, é preciso saber por onde começar. A primeira sugestão é criar um comitê com os colaboradores para tratar do assunto, no entanto, se a empresa não tiver número suficiente de colaboradores para isso, é possível designar um colaborador para tomar a frente da implantação. Esse profissional precisa se capacitar para isso e aprender como tornar possível a tarefa do início ao fim do processo.

A implantação das práticas do ESG, requer conhecimento de algumas ferramentas por parte dos gestores dos pequenos negócios, entre as mais básicas e que podem ser realizadas sem o uso de grandes recursos gráficos, estão apresentadas no quadro 3.

Quadro 3: Ferramentas de gestão e de qualidade

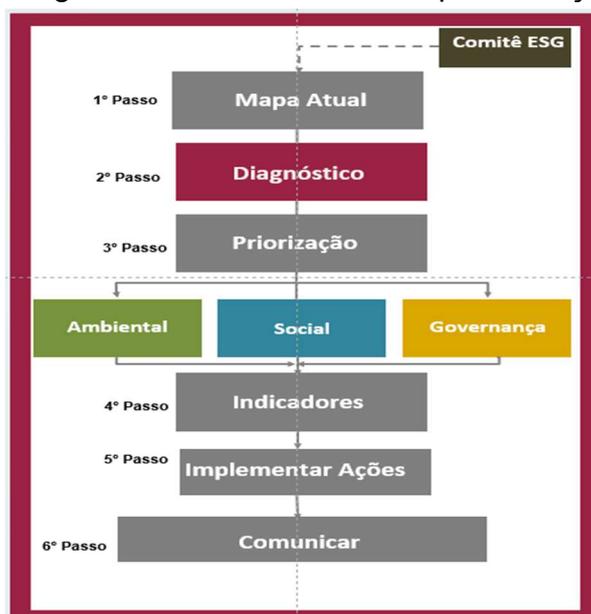
FASE	FERRAMENTA	APLICAÇÃO
1- <b>Mapa Atual:</b> Coletar informações sobre a situação atual	<i>Check List</i> (Folha de Verificação)	Ferramenta básica para a coleta de dados. Formulário simples que será utilizado para levantar as ações que a empresa já realiza no âmbito da gestão. Segundo Silva & Silva (2017), p.112 neste formulário “é preciso constar “o que deve ser verificado; a data para a coleta de dados”.
2- <b>Diagnóstico:</b> Compilar dados: Selecionar as ações de acordo com os pilares do ESG	Diagrama de Afinidades com <i>Check List</i> para Diagnóstico	Após ter identificado as ações que a empresa já realiza, o Diagrama de Afinidades será utilizado para organizar as ações encontradas de acordo com cada pilar: ambiental, social e de governança. Este diagrama foi escolhido por sua facilidade de uso e porque segundo Toledo [et.al.] 2014, p. 210 “é a representação gráfica de grupos de dados verbais (ou dados expressos em linguagem) que guardam entre si uma relação natural que os distingue dos demais, o qual pode ser utilizado para reunir dados dispersos ou organizar grupos confusos de dados”.

<p><b>3-Priorização:</b> Considerar os recursos disponíveis e a facilidade de implementação</p>	<p>Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência)</p>	<p>É uma matriz que auxilia na priorização das atividades mais urgentes ou mais importantes. Segundo Campos (2020), p. 29 “a matriz funciona com a distribuição de uma pontuação de 1 a 5 para cada um dos elementos que a compõem, de acordo com a sua relevância”. A autora continua explicando que a <b>Gravidade</b> está relacionada ao impacto que a decisão pode gerar; a <b>Urgência</b> se relaciona com o tempo disponível para realizar determinada tarefa e <b>Tendência</b>, está atrelada ao potencial do problema aumentar caso não seja tratado.</p>
<p><b>4- Indicadores</b> Definir indicadores para cada pilar</p>	<p>Técnica SMART</p>	<p>Para a definição de indicadores coerentes com aquilo que precisa monitorar e controlar, recomenda-se o uso da técnica SMART. De acordo com Silva &amp; Pansonato (2020), p. 105 é “uma metodologia que auxilia os gestores de maneira eficiente a criarem suas metas baseadas em cinco requisitos básicos. <i>Specific</i> (específico); <i>Measurable</i> (mensurável); <i>Achievable</i> (alcançável); <i>Relevant</i> (relevante) e <i>Time</i> (tempo)”.</p>
<p><b>5-Implementar ações</b> Elaborar projetos de melhorias</p>	<p>5W2H</p>	<p>Ferramenta simples de ser utilizada e recomendada para elaboração de um plano de ação. Segundo Silva &amp; Silva (2017), p. 94-95 o formulário é composto por 5 perguntas que direcionam quais tarefas serão realizadas e por quem (<i>What? Who? Where? When? Why?</i>) e outras duas perguntas relacionadas ao como a operação será executada e o custo envolvido (<i>How? How much?</i>)</p>
<p><b>6-Comunicar ações</b> Desenvolver plano de comunicação interna e externa</p>	<p><i>E-book</i></p>	<p>A comunicação das ações positivas da empresa é de extrema importância e na implantação de práticas de ESG é preciso informar às partes interessadas. Para isso, o uso do <i>e-book</i> é uma ferramenta fácil de criar, atualizar e divulgar ao público-alvo da empresa, pois pode ser enviado por <i>e-mail</i>, <i>WhatsApp</i>, redes sociais, entre outros recursos tecnológicos.</p>

Fonte: Autores (2023)

Além de obter esse conhecimento, o responsável pela ação precisa também de um método prático e descomplicado para ampliar as chances de sucesso na implantação, evitando a frustração de iniciar um projeto e não conseguir finalizar. Além da frustração, ainda há o risco de perda financeira e de tempo empregado para iniciar o processo. Devido a isso, um método simplificado criado pelos autores será apresentado, o qual foi nomeado: GPDI para ESG – Guia Prático para Diagnóstico e Implementação para ESG e contém 6 passos essenciais para sua aplicação, conforme aponta a figura 1.

Figura 1: GPDI - Fluxo de Implementação



Fonte: Autores (2023)

Um fluxo conforme figura 1 é uma forma muito simples de orientar o gestor pois indica o caminho que será percorrido desde o início do processo e até sua efetiva implantação.

### 3 PROPOSTA DE MÉTODO SIMPLIFICADO DE IMPLANTAÇÃO

Para apresentar um método simplificado de implantação do ESG nos pequenos negócios, optou-se por apresentar o conceito de método para esse empreendedor ou gestor. De acordo com Cervo; Bervian e Silva (2007), p. 27 “método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado”. A colocação dos autores vem ao encontro da proposta deste trabalho que é apresentar um método simples para que o empreendedor ou gestor tenha condições de aplicar sem grandes complicações. A partir do entendimento do que significa um método, o gestor ou empreendedor terá mais facilidade para compreender a importância da realização das tarefas de forma gradual sem a omissão das etapas críticas. Assim, inicia-se o processo de apresentação do passo a passo do GPDI.

O primeiro passo que o método requer é que o responsável faça um levantamento da situação atual da empresa, em relação aos recursos e práticas que possam existir. Nesse caso, recomenda-se o uso de um *Check List* com elementos básicos que tenham correlação com a realidade da organização. Neste caso, o método GPDI para ESG traz um modelo conceitual o qual o gestor poderá alterar, inserir ou retirar elementos que não estejam aderentes ao seu negócio. O quadro 4, traz uma proposta de *Check List*, porém, como é uma ferramenta versátil e fácil de utilizar o gestor pode alterar conforme sua realidade e necessidade.

Quadro 4: Proposta de *Check List*

		Modelo Conceitual		
		Check List - ESG		
Direcionadores		Sim	Não	Se sim, descrever quais
1	A empresa gerencia resíduos?			
2	As lâmpadas utilizadas são de baixo consumo?			
3	Existem programas de redução de energia e água?			
4	A empresa tem um código de conduta / transparência?			
5	A empresa tem algum processo ambiental / financeiro?			
6	A empresa tem alguma tecnologia de energia renovável?			
7	A empresa tem seus impactos ambientais identificados?			
8	A empresa tem programa para desenvolvimento de menores aprendizes?			
9	Existe programa para uso de reutilizável? (copos, xícaras, garrafas, entre outros)?			
10	A empresa promove a coleta de lixo tecnológico, onde os colaboradores participam?			
11	Existe alguma pessoa responsável por itens sociais e ambientais?			
12	Alguma iniciativa em que a empresa participa na comunidade?			
13	A empresa tem alguma prática de benefícios se saúde, educacional ou social?			
14				

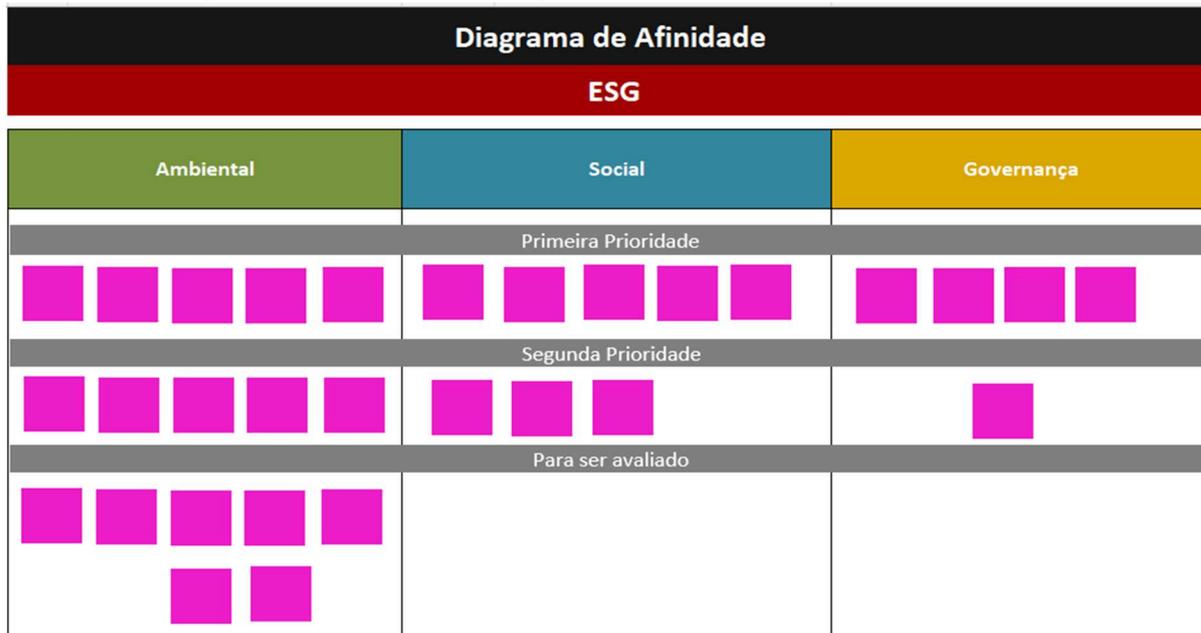
Fonte: Autores (2023)

O *Check List* do quadro 4 traz os dados conforme o gestor encontra a informação durante as vistorias, reuniões e dados coletados manuais ou de sistema. Importante ressaltar que nesse momento, o foco do trabalho não é a classificação dos itens em seus respectivos pilares e sim, listar as ações conhecidas para futura análise.

O segundo passo que o GPDI indica é o gestor organizar os dados coletados de acordo com os pilares do ESG e para realizar essa atividade de diagnóstico, recomenda-se utilizar ferramentas como: o Diagrama de Afinidades para organizar por critérios em conjunto com o próprio *Check List* utilizado para o mapeamento da

situação atual. O uso conjunto das duas ferramentas permite classificar os elementos encontrados nos âmbitos: ambiental, social e de governança na empresa, ao mesmo tempo que permite a classificação das melhorias que devem ser aplicadas conforme apresenta o quadro 5.

Quadro 5: Diagrama de Afinidades: Agrupamento de ideias em núcleos



Fonte: Autores (2023)

Com os dados organizados por pilar, o método GPDI orienta que o empreendedor ou gestor realize o diagnóstico da situação, o que precisa ser realizado por categoria do ESG, nomeados de direcionadores: Ambientais, Sociais e de Governança. Esse diagnóstico da situação da empresa pode ser realizado conforme indicam os quadros 6, 7 e 8.

Quadro 6: Diagnóstico preliminar direcionadores Ambientais

Modelo Conceitual		Diagnóstico - ESG		
Direcionadores Ambientais		Sim	Não	Se sim, descrever quais
1	A empresa gerencia resíduos?			
2	Existem programas de redução de energia e água?			
3	As lâmpadas utilizadas são de baixo consumo?			
4	Existe coleta de água de chuva?			
5	A empresa tem alguma tecnologia de energia renovável?			
6	Existe plano de contingências em caso de acidentes ambientais?			
7	A empresa tem seus impactos ambientais identificados?			
8	A empresa tem certificado ISO 14001?			
9	A empresa promove a coleta de lixo tecnológico, onde os funcionários participam?			
10	Existe programa para uso de reutilizável? (copos, xícaras, garrafas, entre outros)?			

Fonte: Autores (2023)

## Quadro 7: Diagnóstico preliminar direcionadores Sociais

Direcionadores Sociais		Sim	Não	Se sim, descrever quais
1	A empresa promove que seus funcionários utilizem práticas sustentáveis?			
2	Existe algum programa de desenvolvimento conectado com o entorno?			
3	A empresa tem como prática utilizar imigrantes / presidiários como opções para funcionários?			
4	A empresa tem programa para desenvolvimento de menores aprendizes?			
5	Existe algum programa de aceitar parentes / filhos de funcionários como empregados?			
6	A empresa promove o dia da família para visitar o ambiente de trabalho?			
7	A empresa promove eventos que ressalta a importância dos 3R (reduzir, reutilizar e reciclar) em suas casas?			
8	A empresa apoia projetos de utilização de energia sustentável / reciclagem / canteiros de verduras em escolas?			
9	A empresa realiza alguma campanha durante o ano para auxiliar a comunidade?			
10	A empresa realiza alguma ação social para capacitar a comunidade (oficina de CV, treinamentos técnicos)?			

Fonte: Autores (2023)

## Quadro 8: Diagnóstico preliminar direcionadores de Governança

Direcionadores Governança		Sim	Não	Se sim, descrever quais
1	A empresa possui objetivos / metas que envolve redução de impactos ambientais sociais?			
2	A empresa tem programas de auxílio financeiro para programas de treinamento e desenvolvimento?			
3	A empresa tem algum processo ambiental / financeiro ?			
4	As prestações de contas para o governo estão em dia?			
5	Existe responsáveis pelo monitoramento de mudanças de leis e regulamentos que afetam a empresa?			
6	A empresa tem um código de conduta / transparência?			
7	A política de gestão de empregados atendem todas as exigências legais ?			
8	A empresa tem práticas inclusivas de gênero / necessidades especiais / heterarismo ?			
9	A empresa tem benefícios como: planos de saúde / dentista ?			
10	A empresa tem prática de dividir os lucros e resultados?			

Fonte: Autores (2023)

Após a separação dos itens por categoria, o terceiro passo pode ser iniciado que é a priorização das ações, pois o empreendedor ou gestor do pequeno negócio precisa saber por onde começar. Com essa classificação de prioridade e com os direcionadores identificados, a organização poderá relacionar também os objetivos do ESG. A ferramenta sugerida pelo método GPDI para a priorização é a Matriz GUT, pois é simples de compreender e aplicar. A matriz permite adequação quanto ao tipo de negócio. Os quadros 9 e 10 trazem modelo conceitual de Matriz GUT a qual pode ser adaptada para priorizar por onde começar a implantação das práticas do ESG em micros e pequenas empresas.

## Quadro 9: Critérios da Matriz GUT

	Gravidade (x)	Urgência (x)	Tendência (x)
5	Extremamente grave	Precisa de ação imediata	De piorar rapidamente se nada for feito
4	Muito grave	Muito urgente	De piorar no curto prazo se nada for feito
3	Grave	Urgente - mais rápido possível	De piorar no médio prazo
2	Pouco grave	Pouco Urgente, longo prazo	De piorar no longo prazo
1	Sem gravidade	Pode Esperar	Não tem tendência de piorar

Fonte: Autores (2023)

## Quadro 10: Matriz GUT – Priorização

Modelo Conceitual					
Matriz GUT - ESG					
Estratégia - ESG	Gravidade Quais os efeitos?	Urgência Pode esperar?	Tendência Qual a possibilidade de piorar?	Média Crítica GUT	Pontuação GUT

Fonte: Autores (2023)

Para continuar o processo de implantação das práticas ESG, é preciso ter uma forma de monitorar e controlar os resultados e o método GPDI indica o uso de indicadores para isso, que podem ser determinados de acordo com a técnica SMART. Essa técnica pode ser aplicada para agilizar o processo de identificação dos indicadores e metas que realmente podem auxiliar o processo de gestão da micro e pequena empresa. O quadro 11, traz uma proposta de indicadores já organizados pelos critérios do ESG para que o gestor ou empreendedor do pequeno negócio avance na implantação e não corra o risco de interromper o processo por dificuldade de definir quais são os indicadores mais comumente utilizados.

## Quadro 11: Indicadores para ESG

Modelo Conceitual			
Indicadores - ESG			
<b>Ambiental</b> Atuação sustentável 	<b>Compromisso Ambiental</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
	<b>Gestão de Resíduos</b>	Aumentar a contribuição de resíduos reciclados	% de resíduos reciclados
	<b>Programa de Energia</b>	Implementar Programa para a redução do consumo de energia	% de economia de energia por ano
	<b>Educação Ambiental</b>	Estabelecer Programa de educação ambiental	Quantidade de pessoas qualificadas
<b>Social</b> Atuação Responsável 	<b>Compromisso Social</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
	<b>Gestão recursos Humanos</b>	Redução de Turnover	% de retenção de funcionários
	<b>Condições de Trabalho</b>	Aumentar as condições de segurança no trabalho	Zero acidentes
	<b>Melhoria no entorno</b>	Implementar Programa de desenvolvimento /capacitação de jovens aprendizes	% de menores aprendizes qualificados
<b>Governança</b> Atuação Moral e Ética 	<b>Compromisso solidez financeira</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>
	<b>Atendimento ao legal</b>	Garantir o atendimento legal	% redução de pagamentos de multas
	<b>Assegurar negócios éticos</b>	Praticar negócios lícitos	Nenhum envolvimento em casos de corrupção
	<b>Garantir a transparência</b>	Implementar um programa de ouvidoria	Tratar todas as reclamações recebidas

Fonte: Autores (2023)

É importante salientar que os indicadores são direcionadores importantes para saber se a empresa está atingindo o que está planejado na sua estratégia ou se

precisa realizar ajustes. Os indicadores propostos no modelo conceitual do quadro 11, foram sugeridos a partir do entendimento da necessidade de medir a implementação do ESG, porém, muitos outros poderão ser agregados conforme o coeficiente de maturidade da empresa.

O quinto passo da metodologia consiste em definir um plano de ação que suporte a implementação das ações compiladas e priorizadas nos passos anteriores. Para esse caso o método GPDl indica a metodologia 5W2H, conforme quadro 12.

Quadro 12: 5W2H aplicado no processo de implantação do ESG

 <b>Modelo Conceitual</b> <b>Plano de Ação - 5W2H</b>						
What? O Que?	Why? Por que?	Who? Quem?	Where? Onde?	When? Quando?	How? Como?	How much? Quanto?
Ação proposta / Solução	Motivo / Razão	Responsável	Local	Data	Processos / procedimentos / tecnologia	Investimento (R \$)
Levantar os resíduos gerados na empresa	Classificar quais os tipos de resíduos e quantidade gerada				Implementar coletores de separação Fazer check list para quantificar quantidade gerada Definir terminal de separação e coleta dos resíduos	
Definir fornecedores de comprar de resíduos	Encontrar possíveis compradores / destinatários para os resíduos gerados				Levantar 3 fornecedores para cada tipo de resíduo Fazer tabela de valores para vendas e para destinação dos resíduos descartados	
Desenvolver material educativo sobre separação de resíduos	Engajar os funcionários para correta separação dos resíduos				Criar folders para os murais de comunicação Desenvolver campanha interna de como descartar Construir um painel dos principais resíduos	
Definir o programa de redução de energia	Aumentar a eficiência energética Aumentar o uso de energia renovável Aumentar a conscientização do uso de energia				Levantar o tipo de lâmpadas utilizadas e fazer plano de substituição; Verificar a possibilidade de colocar sensores para desligamento automático em áreas de pouco uso; Verificar uso de motores e definir plano de substituição de motores antigos; Estudar possibilidade de uso de tecnologia limpa para geração de energia (painéis solares)	
Estabelecer uma entrevista de desligamento	Entender alguns fatores que saída dos colaboradores				Compilar os dados das pesquisas Verificar os principais pontos apontados pelos ex-funcionários	
Fazer uma pesquisa de salário e benefícios para o mesmo segmento de atuação	Verificar se existe um desvio entre os salários / benefícios praticados em relação aos competidores				Implementar uma política de revisão salarial e benefícios anualmente	
Levantar as condições inseguras nos processos	Entender o risco de cada processo Melhorar as condições de trabalho				Criar uma matrix de riscos e perigos Classificar os itens encontrados Desenvolver plano de mitigação	
Definir o Programa de menores aprendizes	Oportunizar a capacitação de menores que podem ser utilizadas como mão-de-obra futura no negócio; Desenvolver o capital humano;				Definir os requisitos / tempo para aplicação Visitar as escolas do entorno para promover o programa Abrir processo para filhos de funcionários / parentes Selecionar os menores Capacitar	
Levantar todas as licenças / legislações de impacto para o negócio	Controlar datas de vencimentos				Tabela de controle de leis / licenças	
Definir um programa de ouvidoria	Criar um comitê com regras e governancia de atuação nos casos de denúncias				Comitê Regras Canal de comunicação Tratativa	

Fonte: Autores (2023)

A empresa poderá fazer uso de outras ferramentas como Kaizen para gerenciar as melhorias, mas, o mais importante é que sistemática de acompanhamento do plano de ação seja criada para garantir que as ações necessárias são realizadas conforme o previsto, ou seja, o gestor precisa acompanhar o processo.

O sexto passo da implantação de ESG com o uso do método GPDl é comunicar as ações realizadas pela empresa às partes interessadas, em que as principais são os clientes, fornecedores, colaboradores e a comunidade que a empresa está inserida. Existem várias formas de comunicar às partes interessadas o avanço da empresa em diferentes questões, inclusive da implantação do ESG, porém,

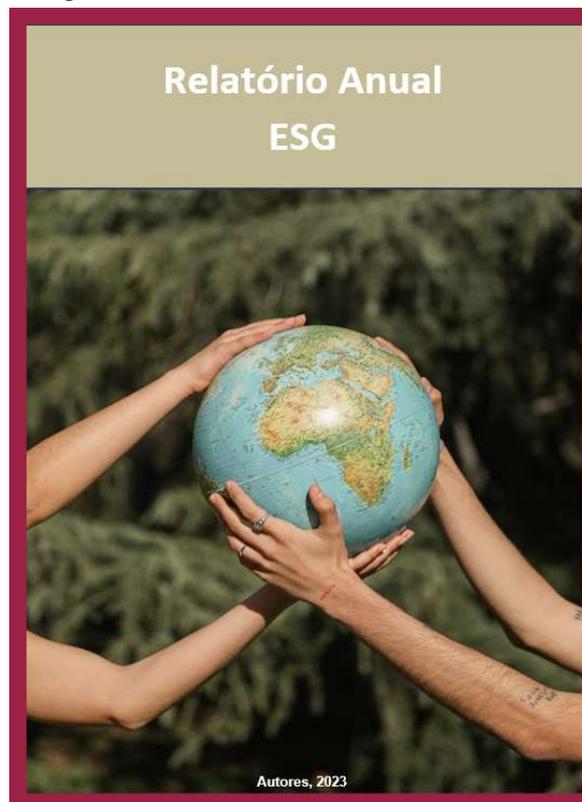
considerando que o público-alvo deste trabalho são micro e pequenas empresas, recomenda-se usar os canais de comunicação fáceis de utilizar e de baixo custo como as redes sociais, e-mail e *WhatsApp*. Devido à esta premissa, para comunicar as partes interessadas sugere-se uso de *e-books* conforme modelos das figuras 2 e 3, os quais podem ser criados com recursos digitais e distribuídos pelos canais citados.

Figura 2: E-book GPDI



Fonte: Autores, 2023.

Figura 3: E-book Relatório



Fonte: Autores, 2023.

As figuras 2 e 3 representam as capas dos E-books em que a figura 2 traz o método GPDI explicado passo a passo para o empreendedor ou gestor que pretende implementar as práticas do ESG em seu pequeno negócio e a figura 3, traz um modelo e Relatório de sustentabilidade o qual ensina como fazer um relatório e, como monitorar os avanços da empresa nos critérios do ESG.

#### 4 RECOMENDAÇÕES DE USO)

Na seção anterior foi apresentado o passo a passo para a implantação do ESG com o uso do método GPDI para ESG – Guia Prático para Diagnóstico e Implementação para ESG. O método sugerido foi criado de forma simplificada para que o gestor ou o comitê da pequena empresa perceba que consegue implantar, pois as ferramentas escolhidas são fáceis de compreender e aplicar. Ainda assim, recomenda-se que cada etapa seja planejada e implantada de acordo com o cumprimento das etapas anteriores, ou seja, de maneira gradual para que os envolvidos compreendam exatamente o que está acontecendo e o sistema possa ser melhorado de forma que os ajustes sejam realizados antes de mudar a fase em que se está trabalhando. Isso não significa que o processo só avançará depois que a fase esteja completamente implementada, mas que os pontos críticos tenham sido identificados e eliminados fomentando um processo de melhoria contínua.

Os cuidados recomendados para cada fase estão expostos no quadro 13:

Quadro 13: Pontos críticos por fase de implantação

Modelo Conceitual		
Pontos Importantes		
Fase	Pontos relevantes a serem considerados	Ações que podem ajudar
1 – Mapa da situação atual	Envolver o máximo de pessoas no levantamento de vistoria. Conversar com o contador que suporta a empresa para verificar as questões legais. Consultar dados dos sites do governo. Consultar dados com as concessionárias de abastecimento de energia e água para saber consumo.	Caso tenha dificuldade em baixar dados dos sites do governo, solicitar ajuda ao contador da empresa ou ir até aos órgãos competentes que auxiliarão. Em relação a geração de resíduos, se não existe uma contabilização da quantidade, recomenda-se realizar uma medição amostral para ter valor de referência.
2 – Preparar diagnóstico	Classificar os itens de acordo com os pilares do ESG para visualizar melhor a quantidade de itens implementados.	Se por ventura não tiver dados para algum dos pilares, manter no o espaço para futuras inclusões.
3 – Priorizar ações	A priorização dos itens precisa considerar o número de colaboradores e investimentos que a empresa possa fazer.	A priorização pode ser feita em conjunto com os colaboradores, para que eles se comprometam com as atividades que precisarão ser realizadas.
4 – Definir indicadores	Em relação aos indicadores, é válido que se estabeleça para cada pilar do ESG pelo menos um. Para que as pessoas entendam que cada pilar é importante para o sucesso do negócio.	Escolha indicadores que todos compreendam como podem contribuir para atingi-los.
5 – Implementar ações	As ações são as engrenagens para mudar a condição atual para a situação futura. Calcule sempre a carga de trabalho para que as atividades possam ser desenvolvidas sem atropelos.	Crie um espaço na empresa onde possa ser utilizado para deixar visual as atividades / projetos e quem é o responsável. Desenvolva a dinâmica de fazer follow up das atividades para conseguir velocidade na implementação.
6 – Comunicar ações	Importante definir canais de comunicação interna e externa para gerar a cultura do ESG.	Promova as boas práticas para que os envolvidos se sintam reconhecidos. Comunique sempre com as partes interessadas para que eles reconheçam a empresa como uma referência.

Fonte: Autores (2023).

Ponderando que cada fase de implantação tem seus desafios e suas criticidades, é adequado que o profissional responsável esteja atento e que tenha um plano B ou C para avançar por outros caminhos caso encontre muitos obstáculos em sua jornada de implantação. Neste sentido, um cronograma de implantação auxiliará no controle das ações e/ou projetos de melhorias em andamento. O cronograma também deixará claro o plano de execução, conforme exposto no quadro 14.

Quadro 14: Cronograma de Implementação

Modelo Conceitual													
Cronograma de Implementação ESG													
Ações / Projetos de Melhorias	Resp	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez

Fonte: Autores (2023).

Considerando o público-alvo deste trabalho, sabe-se que o tempo do empreendedor ou gestor do pequeno negócio é escasso, sendo assim, o uso de um cronograma bem-organizado e com prazos realistas o auxiliará a manter o foco nas atividades principais e monitorar se está conseguindo cumprir os prazos. Ademais, é preciso lembrar que um cronograma precisa ser atualizado com constância, para que seu uso possa realmente trazer a produtividade que o gestor necessita e que a empreitada de implementar as práticas do ESG seja uma experiência positiva.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho trouxe à discussão a possibilidade de implantação das práticas do ESG nos pequenos negócios o que se justifica pelo fato de que no Brasil, o percentual de empregos gerados pelas micro e pequenas empresas é expressivo

conforme foi apresentado no início do texto. Porém, como foi comentado também, o empreendedor ou gestor do pequeno negócio já realiza muitas tarefas ao mesmo tempo e por isso nem sempre tem tempo e oportunidade de refletir sobre os ganhos que seu negócio poderia obter a partir da implementação das práticas do ESG.

A pergunta de pesquisa sobre a possibilidade de implementar ESG em um pequeno negócio utilizando um método simplificado, foi a linha norteadora do trabalho. Por acreditar que sim, os autores criaram um método simples e o nomearam de GPDI, o qual contempla seis passos essenciais para sua aplicação e está suportado pelo uso de ferramentas de gestão que são fáceis de serem utilizadas e ao alcance do público-alvo citado no trabalho. Com isso, os autores acreditam que atingiram o objetivo proposto inicialmente, ao mesmo tempo que responderam à pergunta de pesquisa.

Como contribuição deste trabalho, tem-se o próprio método GPDI, o qual foi criado exatamente para auxiliar o gestor do pequeno negócio a aceitar o desafio de implementar as práticas de ESG no seu escopo do negócio de uma forma descomplicada. Com o foco na simplicidade e eficácia da implantação, o método auxiliará no mapeamento, priorização, criação de indicadores, execução e mensuração. Além disso, os autores propõem disponibilizar todos os materiais desenvolvidos como *Check List*, matrizes, indicadores, *e-book* e modelo de relatório de sustentabilidade para uso das micro e pequenas empresas que se interessarem sem custo atrelado a isso.

Esse trabalho também contribuiu com a desmistificação de que o ESG pode ser uma estratégia de negócio para as pequenas empresas também, e não somente para as de grande porte. Foi demonstrado que, com passos simples de um método estruturado, é possível um empreendedor ou gestor de um pequeno negócio fazer a diferença. Ainda assim, recomenda-se para estudos futuros, verificar as linhas de financiamentos existentes para as pequenas empresas que pretendem implantar projetos sustentáveis mais robustos e requeiram aporte financeiro, como por exemplo implantar uma solução para eficiência energética da empresa. Além disso, realizar uma pesquisa de campo com micro e pequenos empreendedores para identificar o coeficiente de conhecimento sobre as práticas de ESG, o que será útil para desenvolver materiais, métodos e técnicas que atendam mais prontamente às necessidades desse público-alvo.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Cláudio. FIGUEIRA, Cleber. SIERVO, Elizete. RIBEIRO, Rodrigo Tetti Garcia. ALBUQUERQUE, Simone. **Análise comparativa entre Triple Bottom Line e ESG na gestão da sustentabilidade das empresas.** Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/an%C3%A1lise-comparativa-entre-triple-bottom-line-e-esg-na-ribeiro/?originalSubdomain=pt>>. Acesso em agosto de 2023.

ASN – AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **Cerca de 70% dos empregos gerados este ano estão nas micro e pequenas empresas.** Disponível em: <<https://agenciasebrae.com.br/>>. Acesso em agosto de 2023.

ASN – AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **Abertura de micro e pequenas empresas bate recorde no primeiro trimestre de 2023.** Disponível em: <<https://agenciasebrae.com.br/dados/abertura-de-micro-e-pequenas-empresas-bate-recorde-no-primeiro-trimestre-de-2023>>. Acesso em agosto de 2023.

BRASIL, Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)>. Acesso em agosto de 2023.

CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. **Administração pública estratégica: planejamento, ferramentas e implantação**. Curitiba: InterSaber, 2020.

CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CNDL – Câmara de Dirigentes Lojistas (2023). **Saiba por que o tema ESG deve interessar aos pequenos negócios**. Disponível em: <<https://cndl.org.br/varejosa/saiba-por-que-o-tema-esg-deve-interessar-aos-pequenos-negocios/>>. Acesso em agosto de 2023.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade: canibais com garfo e faca – o livro do conceito triple bottom line – profit, planet, people**. São Paulo: M Books do Brasil, 2012.

FIGUEIREDO, Alexandre Leão de Castro. LIMA, Camila Lopes. SILVA, Francisca Jaiara Conceição da. ANDRADE, Jailza Nascimento Tomaz. **Desafios das Micro e Pequenas Empresas no Brasil: Uma Análise sobre o Papel do Gestor**. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/journal/ID-on-line-REVISTA-DE-PSICOLOGIA-1981-1179>>. Acesso em agosto de 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Barueri, São Paulo: Atlas, 2022.

SEBRAE PARANÁ (2022). **Qual é a importância do ESG para as pequenas empresas?** Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/qual-e-a-importancia-do-esg-para-as-pequenas-empresas>>. Acesso em agosto de 2023.

SERASA EXPERIAN (2021). **Quais as maiores dificuldades das micro e pequenas empresas e como superá-las?** Disponível em: <<https://serasa.certificadodigital.com.br/blog/certificado-digital/quais-as-maiores-dificuldades-das-micro-e-pequenas-empresas-e-como-supera-las/>>. Acesso em agosto de 2023.

SILVA, Rosinda Angela da. SILVA, Olga Rosa da. **Qualidade, padronização e certificação**. Curitiba: InterSaber, 2017.

SILVA, Rosinda Angela da. PANSONATO, Roberto Candido. **Custos, riscos e indicadores da qualidade**. Curitiba: Contentus, 2020.

TOLEDO, José Carlos. BORRÁS, Miguel Ángel. MARGULHÃO, Ricardo Coser. MENDES, Glauco. **Qualidade: gestão e métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

ONU – ORGANIZAÇÃO NAÇÕES UNIDAS (2020). **A ONU e o meio ambiente**. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/91223-onu-e-o-meio-ambiente>>. Acesso em agosto de 2023.