

# Os Impactos Das Práticas Da Governança Social, Ambiental E Corporativa (ESG) Sobre O Desempenho Empresarial

Kenny Rodrigues Nunes

*Uces - Universidad De Ciencias Empresariales Y Sociales*

Diego Leme De Oliveira

*Uniara - Universidade De Araraquara*

José Ronyere De Freitas Lima

*Faculdade Iguacu*

Luiz Fernando De Oliveira

*Universidade Federal De Goiás*

Rita De Cassia Monteiro Brito

*Universidade Federal Do Amapá*

Diego Rodrigues Lima

*Centro Universitario Estacio*

Joao Maria Macedo Da Costa

*Universidade Federal Do Rio Grande Do Norte - UFRN*

Francisco Silva Antônio De Carvalho

*Universidade Federal Rural Do Rio De Janeiro*

Fernanda Eméri Mokfa Matitz Celuppi

*Centro Universitário Campos De Andrade UNIANDRADE*

---

## Resumo:

A pesquisa teve como objetivo investigar os impactos das práticas de governança ambiental, social e corporativa (ESG) sobre o desempenho empresarial, explorando as percepções de gestores sobre o tema. Utilizou-se uma abordagem qualitativa e exploratória, com entrevistas em profundidade realizadas com quinze gestores selecionados por conveniência, cujas respostas foram analisadas por meio da técnica de análise do discurso. Os resultados mostraram que, apesar dos desafios iniciais, como os custos e a complexidade de implementação, as práticas ESG proporcionam benefícios significativos, incluindo fortalecimento da reputação, retenção de talentos e atração de investimentos. As dimensões ambiental, social e de governança foram identificadas como pilares estratégicos, contribuindo para a inovação, a eficiência e a resiliência organizacional. A pesquisa concluiu que a adoção de ESG não é apenas uma exigência externa, mas um modelo de gestão que favorece a sustentabilidade e a competitividade a longo prazo, reforçando o valor social e econômico das organizações.

**Palavras-chave:** Governança social, ambiental e corporativa (ESG); Meio ambiente; Gestão.

Date of Submission: 01-11-2024

Date of Acceptance: 11-11-2024

---

## I. Introdução

A adoção de práticas de Governança Ambiental, Social e Corporativa (ESG, na sigla em inglês para Environmental, Social, and Governance) tem ganhado destaque no cenário empresarial global, impulsionada tanto pela pressão de investidores quanto por uma crescente conscientização da sociedade em relação aos desafios ambientais e sociais. ESG se refere a um conjunto de critérios que avaliam a responsabilidade e a sustentabilidade

das empresas em três dimensões principais: práticas ambientais, relações sociais e processos de governança corporativa (Muller; Silva, 2023).

No contexto atual, onde as mudanças climáticas, as desigualdades sociais e as crises financeiras são temas centrais, a incorporação de práticas ESG é vista não apenas como uma responsabilidade, mas como uma oportunidade estratégica para criar valor sustentável e reforçar a competitividade a longo prazo. Na dimensão ambiental, as empresas são cada vez mais cobradas para reduzir sua pegada ecológica, promovendo a eficiência no uso dos recursos naturais, diminuindo emissões de gases de efeito estufa e adotando tecnologias de energia renovável. A prática de sustentabilidade ambiental, portanto, não é mais uma opção, mas uma exigência (Barbosa Júnior, 2019).

As organizações que adotam políticas ambientais rigorosas conseguem reduzir custos operacionais, evitar sanções regulatórias e responder positivamente às expectativas dos consumidores, que estão cada vez mais conscientes dos impactos ambientais. Assim, a dimensão ambiental de ESG influencia diretamente a reputação e a eficiência operacional, fatores que podem melhorar o desempenho financeiro a longo prazo. No aspecto social, o foco está nas relações que a empresa estabelece com seus colaboradores, clientes e comunidade. Práticas que incluem diversidade, inclusão, respeito aos direitos humanos e políticas trabalhistas justas tornaram-se indicadores centrais de responsabilidade social (Silva; Vicentini; Romaro, 2023).

Empresas que demonstram compromisso com o bem-estar dos seus colaboradores tendem a apresentar melhores índices de produtividade e retenção de talentos, o que impacta positivamente seus resultados. Além disso, as organizações que mantêm boas relações com suas comunidades e clientes são mais bem vistas e ganham a preferência dos consumidores, consolidando uma imagem de marca confiável e responsável. A governança corporativa, por sua vez, envolve a estruturação dos processos e controles internos da empresa, assegurando transparência, ética e responsabilidade na condução dos negócios (Topanotti, 2024).

As práticas de boa governança incluem conselhos de administração independentes, políticas de combate à corrupção, auditorias regulares e uma cultura organizacional que preza pela integridade. Empresas que possuem uma estrutura de governança sólida inspiram confiança tanto em investidores quanto em outros stakeholders, o que pode atrair investimentos e criar estabilidade. Além disso, uma governança eficaz permite que a organização esteja melhor preparada para enfrentar crises e responder a pressões do mercado (Zago et al., 2023).

Os impactos das práticas ESG sobre o desempenho empresarial podem ser analisados de diferentes maneiras. Na perspectiva financeira, empresas com altos padrões ESG são vistas como menos arriscadas, atraindo investidores interessados em retornos sustentáveis e de longo prazo. As empresas socialmente responsáveis tendem a obter melhor desempenho financeiro, uma vez que a boa gestão ambiental, social e de governança ajuda a reduzir custos, aumentar a receita e melhorar a reputação. Além disso, os índices ESG tornaram-se um critério relevante em avaliações de crédito e investimentos, o que pode contribuir para uma valorização de mercado das empresas que se destacam nesses critérios (Silva; Vicentini; Romaro, 2023).

O impacto também se estende à inovação e competitividade. Empresas que adotam práticas ESG são mais propensas a inovar, seja na busca por tecnologias limpas ou em soluções que aprimorem as relações de trabalho e a experiência do cliente. Essa capacidade de inovação pode proporcionar uma vantagem competitiva significativa em setores onde a sustentabilidade e a responsabilidade social são cada vez mais valorizadas. Ademais, a implementação de práticas ESG pode tornar a organização mais resiliente a crises e mudanças, permitindo que se adapte com agilidade às demandas regulatórias e às expectativas dos consumidores (Barbosa Júnior, 2019).

Frente ao exposto, o objetivo desta pesquisa foi analisar os impactos das práticas da governança social, ambiental e corporativa (ESG) sobre o desempenho empresarial.

## **II. Materiais E Métodos**

A pesquisa foi estruturada como um estudo exploratório, que visa investigar um fenômeno em profundidade, especialmente em contextos onde há pouco conhecimento prévio ou quando se deseja obter novas percepções e entender as nuances de um tema específico. Estudos exploratórios são comumente utilizados para fornecer uma base inicial sobre determinado assunto, permitindo que os pesquisadores compreendam melhor os fatores e as variáveis envolvidas. No caso desta pesquisa, optou-se por uma abordagem exploratória para investigar os impactos das práticas de ESG no desempenho empresarial, uma vez que o tema é relativamente novo no contexto brasileiro e exige uma análise ampla e contextualizada das percepções dos gestores.

Em termos de abordagem, a pesquisa foi realizada de maneira qualitativa, o que significa que se focou na compreensão dos significados, percepções e experiências dos participantes. A abordagem qualitativa é apropriada para explorar fenômenos complexos e para captar a riqueza de detalhes sobre a experiência dos gestores em relação à implementação e os efeitos das práticas ESG em suas organizações. O método qualitativo permite a exploração aprofundada dos aspectos subjetivos e contextuais, adequando-se ao objetivo do estudo de captar as percepções e interpretações dos gestores sobre o tema.

A amostra foi composta por quinze gestores, selecionados por conveniência, ou seja, de acordo com a acessibilidade e disponibilidade dos participantes para participar da pesquisa. A amostragem por conveniência é útil em pesquisas exploratórias, especialmente quando há limitações de tempo e recursos, e quando o objetivo é coletar dados de indivíduos com conhecimento direto e experiência prática sobre o tema estudado. Esses gestores atuam em diferentes setores e possuem vivência relevante na implementação e gestão de práticas ESG, proporcionando uma visão diversificada sobre o tema.

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas em profundidade, um método que permite ao pesquisador explorar com detalhamento as respostas dos entrevistados, possibilitando uma análise mais rica e completa dos temas abordados. O processo de coleta começou com um contato inicial com cada gestor para apresentar os objetivos da pesquisa e verificar a disponibilidade para participação. Em seguida, as entrevistas foram agendadas conforme a conveniência dos participantes. Durante as entrevistas, utilizou-se um gravador, com o consentimento prévio dos gestores, que foram informados sobre a natureza da pesquisa e concordaram com o uso do áudio para fins de análise. As entrevistas permitiram que os gestores compartilhassem, de forma detalhada e espontânea, suas experiências e percepções sobre as práticas ESG e seu impacto no desempenho de suas empresas.

Para a análise dos dados coletados, foi utilizada a técnica de análise do discurso. Essa técnica permite identificar e interpretar os sentidos subjacentes nas falas dos entrevistados, explorando aspectos como posicionamentos, visões de mundo, valores e significados atribuídos ao tema da pesquisa. A análise do discurso se mostrou adequada para este estudo, pois facilita a identificação de padrões de pensamento e de comportamento relacionados às práticas ESG, permitindo que se compreendam não apenas as respostas objetivas dos gestores, mas também as nuances e complexidades das percepções sobre o impacto das práticas de governança ambiental, social e corporativa no contexto organizacional.

### **III. Resultados E Discussões**

Os resultados da pesquisa trazem uma rica diversidade de percepções e experiências dos gestores em relação às práticas ESG e seus impactos no desempenho empresarial. A análise das entrevistas revelou tanto benefícios concretos quanto desafios enfrentados na implementação e manutenção dessas práticas. Os relatos destacam as três dimensões principais do ESG (ambiental, social e de governança) e como cada uma delas afeta diferentes aspectos da organização, desde a reputação até a produtividade e a retenção de talentos.

Segundo os gestores entrevistados, a dimensão ambiental foi uma das áreas mais desafiadoras para implementação, especialmente em setores que tradicionalmente possuem alta emissão de carbono ou que demandam grandes quantidades de recursos naturais. Conforme o relato do respondente E5, "a empresa investiu em tecnologias de eficiência energética, mas os custos iniciais foram elevados, e a implementação exigiu uma reestruturação de processos". Para E7, o foco ambiental trouxe não só custos, mas também novos conhecimentos: "Tivemos que entender profundamente nossa cadeia de produção e buscar fornecedores mais sustentáveis". Esses relatos indicam que, apesar dos desafios, há um movimento crescente de conscientização e adaptação, evidenciando o impacto positivo das práticas ambientais no longo prazo.

A implementação de práticas ambientais, segundo E3 e E10, trouxe ainda um aumento da valorização dos clientes e da comunidade ao redor da empresa. E3 comentou que "nossos clientes começaram a ver a marca com outros olhos quando mudamos para uma matriz energética mais sustentável; isso trouxe um retorno positivo para nossa imagem". Já E10 observou que "ações como o uso de embalagens biodegradáveis não só aumentaram a aceitação dos produtos, mas também atraíram um novo perfil de consumidor, mais consciente". Esses relatos reforçam que, mesmo com os custos de adaptação, as práticas ambientais podem agregar valor à marca e fortalecer a conexão com os consumidores, especialmente em um mercado onde a sustentabilidade é cada vez mais valorizada.

No aspecto social, os gestores apontaram benefícios significativos na retenção de talentos e no aumento do engajamento dos colaboradores. O respondente E4 destacou que "programas de inclusão e diversidade impactaram positivamente o clima organizacional, os funcionários se sentem mais representados e respeitados". Para E12, "políticas voltadas para o bem-estar do colaborador, como flexibilização de horário e apoio à saúde mental, ajudaram na retenção de talentos e reduziram o absenteísmo". Esses depoimentos sugerem que práticas sociais efetivas não só aumentam a satisfação dos colaboradores, mas também contribuem para um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso.

Outro ponto relevante observado na dimensão social foi o impacto das práticas ESG na relação com a comunidade local. O gestor E6 comentou que "investimos em projetos de educação e capacitação na comunidade ao redor da empresa, o que melhorou nossa reputação e fortaleceu os laços com os moradores". Segundo E9, "ações sociais voltadas para a comunidade ampliaram a percepção de valor da marca e nos ajudaram a mitigar possíveis resistências da população local". Essas observações indicam que a atuação social não beneficia apenas a empresa internamente, mas também reforça o vínculo com a sociedade, aumentando o apoio e a aceitação da comunidade.

A governança corporativa foi outra dimensão que, segundo os entrevistados, influenciou fortemente o desempenho da empresa, especialmente em relação à transparência e à tomada de decisões. E2 afirmou que “a criação de um conselho de administração independente trouxe uma nova perspectiva, com decisões mais equilibradas e menos influenciadas por interesses pessoais”. Para E8, a governança foi fundamental para consolidar a confiança dos investidores: “quando demonstramos compromisso com a ética e a transparência, tivemos um aumento significativo no interesse de novos investidores”. Esses relatos indicam que uma boa estrutura de governança pode não só melhorar a tomada de decisões, mas também atrair capital, fortalecendo a base financeira da empresa.

Ainda sobre a governança, E11 destacou que “a adoção de práticas de compliance e auditoria foi um divisor de águas para a empresa, trazendo uma segurança que antes não existia”. E13 complementou afirmando que “as auditorias periódicas nos ajudam a identificar problemas antes que se tornem maiores, o que, no longo prazo, significa menos riscos e mais estabilidade”. Esses relatos sugerem que a governança eficaz permite uma gestão de riscos mais robusta, garantindo que problemas sejam resolvidos proativamente e reforçando a estabilidade da organização.

Alguns gestores também mencionaram desafios no equilíbrio entre os três pilares do ESG. E1 comentou que “é difícil alocar recursos para atender igualmente às demandas ambientais, sociais e de governança sem prejudicar o orçamento”. E14 afirmou que “a pressão para alcançar metas ESG rapidamente gerou tensão interna, já que alguns gestores acreditam que o foco excessivo no ESG desvia recursos de outras áreas importantes”. Esses depoimentos revelam que, embora os benefícios do ESG sejam amplamente reconhecidos, há uma necessidade de estratégias que equilibram esses pilares com outras prioridades empresariais.

A análise dos discursos revelou ainda que as práticas ESG impulsionaram a inovação em algumas empresas. E7 relatou que “a busca por soluções mais sustentáveis nos fez repensar produtos e processos, o que gerou uma série de inovações”. De maneira similar, E15 destacou que “desenvolvemos novos produtos e tecnologias graças aos critérios ambientais, o que nos deu vantagem competitiva em relação a concorrentes”. Esses relatos mostram que as práticas ESG podem ser um catalisador para a inovação, incentivando as empresas a buscar soluções que agreguem valor e diferenciação no mercado.

No entanto, a questão da mensuração dos resultados ESG foi apontada como um desafio. E9 comentou que “ainda estamos tentando definir métricas claras para avaliar o impacto das práticas sociais, o que dificulta demonstrar os resultados para os investidores”. Para E3, “a falta de padronização nos relatórios ESG pode gerar interpretações diferentes, dificultando comparações entre empresas do mesmo setor”. Esses relatos indicam que, apesar da crescente adesão ao ESG, a ausência de uma métrica única e amplamente aceita ainda é um obstáculo para demonstrar objetivamente os resultados dessas práticas.

Por fim, muitos gestores expressaram a visão de que as práticas ESG são essenciais para garantir a sustentabilidade a longo prazo. E12 mencionou que “não há futuro para empresas que ignoram ESG; os consumidores estão cada vez mais exigentes, e se adaptar a essa nova realidade é essencial”. E5, por sua vez, afirmou que “a adoção de práticas ESG nos colocou em uma posição vantajosa no mercado, mas é preciso comprometimento constante para manter esses resultados”. Esses depoimentos refletem a compreensão de que ESG não é uma tendência passageira, mas uma mudança estrutural no modo de operação das empresas.

Em resumo, a análise dos depoimentos dos gestores reforça que, apesar dos desafios e da necessidade de adaptações, as práticas ESG trazem benefícios significativos para o desempenho empresarial. Elas fortalecem a imagem corporativa, atraem investidores, aumentam a lealdade dos consumidores e melhoram o clima organizacional. No entanto, a implementação dessas práticas exige comprometimento contínuo, recursos adequados e uma abordagem estratégica que busque o equilíbrio entre as três dimensões do ESG e as demais prioridades empresariais.

#### **IV. Conclusão**

A pesquisa revelou que a adoção de práticas de governança ambiental, social e corporativa (ESG) exerce impactos profundos e multifacetados no desempenho empresarial. A análise das percepções dos gestores mostrou que, ao integrar as dimensões ESG em suas operações, as empresas não apenas respondem a demandas sociais e ambientais crescentes, mas também ampliam suas oportunidades de crescimento e se fortalecem para um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico. Observou-se que, apesar dos desafios financeiros e operacionais que a implementação dessas práticas pode envolver, os benefícios em termos de reputação, inovação e estabilidade a longo prazo justificam o investimento.

Na dimensão ambiental, a pesquisa evidenciou que o compromisso com práticas sustentáveis, como a redução de emissões e o uso de energias renováveis, permite não apenas a redução de custos operacionais, mas também a construção de uma imagem positiva perante consumidores e investidores. A sustentabilidade ambiental mostrou-se essencial para a adaptação das empresas aos novos padrões de mercado, onde o consumo consciente e o combate às mudanças climáticas são cada vez mais valorizados. No entanto, o custo inicial e a necessidade de

reestruturação interna foram mencionados como barreiras, o que destaca a importância de um planejamento estratégico que considere os impactos financeiros e o retorno gradual desse investimento.

A dimensão social apresentou-se como uma fonte de valor humano para as empresas. As práticas voltadas para o bem-estar dos colaboradores, a inclusão e a diversidade reforçaram a ideia de que uma equipe valorizada e engajada é essencial para o sucesso organizacional. Os relatos dos gestores indicaram que o investimento em políticas sociais fortalece a cultura organizacional e melhora significativamente o clima interno, promovendo a retenção de talentos e a produtividade. Além disso, a pesquisa revelou que o impacto das práticas sociais vai além do ambiente de trabalho, fortalecendo o relacionamento das empresas com as comunidades locais e gerando efeitos positivos na percepção da marca. Esse vínculo reforça a legitimidade da empresa e contribui para seu posicionamento ético no mercado.

Em termos de governança corporativa, ficou claro que a implementação de práticas como conselhos independentes, auditorias regulares e programas de compliance tem sido fundamental para garantir transparência, ética e eficiência nos processos decisórios. A governança estruturada inspira confiança em investidores e stakeholders, trazendo maior estabilidade financeira e tornando a empresa mais atraente no mercado de capitais. Os relatos reforçaram que uma estrutura de governança robusta possibilita uma gestão de riscos mais eficiente, proporcionando maior capacidade de adaptação frente a crises e pressões regulatórias. Este componente é, portanto, um alicerce fundamental para a longevidade e resiliência das organizações.

Os desafios enfrentados na implementação das práticas ESG, tais como a dificuldade de mensuração de resultados, os custos iniciais elevados e o equilíbrio entre as três dimensões, também foram pontos relevantes na pesquisa. Esses desafios indicam que, embora os benefícios de ESG sejam expressivos, a empresa precisa desenvolver mecanismos eficazes para avaliar o impacto de suas ações e sustentar as práticas ao longo do tempo. Para lidar com esses obstáculos, os gestores destacaram a importância de definir metas claras, padronizar indicadores e adotar uma abordagem gradual que respeite a realidade e os recursos da organização. A pesquisa conclui que, embora os ganhos tangíveis, como redução de custos e atração de investimentos, sejam evidentes, os resultados intangíveis das práticas ESG, como fortalecimento da reputação, lealdade dos consumidores e comprometimento dos colaboradores, representam um diferencial competitivo que pode assegurar o sucesso da empresa a longo prazo.

A adoção de práticas ESG configura-se não apenas como uma resposta às demandas sociais e ambientais, mas como um pilar estratégico para organizações que buscam crescer de maneira sustentável e responsável em um mercado que valoriza cada vez mais a ética e a responsabilidade social. Dessa forma, a pesquisa sugere que a adoção do ESG deve ser vista como um processo contínuo e evolutivo, no qual o comprometimento e a adaptação são fundamentais. As práticas ESG não são apenas uma resposta às exigências externas, mas uma forma de gestão que promove a sustentabilidade e a resiliência das empresas, contribuindo para um desenvolvimento organizacional integrado e capaz de gerar valor para a sociedade. A efetividade das práticas ESG dependerá de um esforço conjunto dos gestores para superar desafios e promover um modelo de negócios que alinhe rentabilidade, responsabilidade e inovação.

### **Referências**

- [1] Barbosa Júnior, Roberto Flávio Ottoni. O Efeito Das Boas Práticas De Sustentabilidade E Governança No Valor De Mercado Das Empresas Listadas Na B3. Dissertação De Mestrado, 89f. Escola Brasileira De Administração Pública E De Empresas Da Fundação Getúlio Vargas, Rio De Janeiro-Rj, 2019.
- [2] Muller, M. K.; Silva, L. Análise Comparativa Do Desempenho Econômico-Financeiro De Empresas Do Setor De Energia Elétrica Listadas Na B3 Quanto Ao Impacto Da Adesão De Critérios Esg Na Gestão Empresarial. Revista Eletrônica De Ciências Contábeis, 2023.
- [3] Silva, A. V. B.; Vicentini, C. R.; Romaro, P. Desafios Do Desenvolvimento De Gestores Para Atuar Em Uma Cultura-Ambiente Esg Em Formação. Revista Administração Em Diálogo - Rad, [S. L.], V. 25, N. 3, P. 127–137, 2023.
- [4] Topanotti, J. A. M. Esg And Return Of Investment. Revista De Inovação E Sustentabilidade, 2024.
- [5] Zago, B. M. Et Al. Conscientização De Empresas Que Adotam As Medidas De Governanças Ambientais, Sociais E Corporativas (Esg). Brazilian Journal Of Development, [S. L.], V. 9, N. 05, P. 18033–18042, 2023.