



HELENA GURGEL

— CONSULTORIA ESG —

E-BOOK

ESG Sem Complicação

Do diagnóstico à ação, para empresas
de todos os portes

Sumário

1. Introdução.....	3
2. O que é ESG, na prática.....	4
3. Diagnóstico: por onde sua empresa está agora.....	5
4. Construindo a estratégia passo a passo.....	7
5. Adaptando a estratégia ao porte da empresa.....	8
6. Governança: o alicerce que sustenta tudo.....	9
7. Medindo e comunicando resultados.....	11
8. Erros comuns na implementação.....	12
9. Conclusão e próximos passos.....	13

1. Introdução

ESG não é privilégio de grandes empresas

Durante muito tempo, falar em ESG parecia falar de conselhos de administração, relatórios de sustentabilidade de centenas de páginas e departamentos inteiros dedicados ao tema, uma realidade distante para a maioria das empresas brasileiras, que são pequenas e médias.

Esse cenário mudou. Hoje, uma padaria de bairro pode ser cobrada por um fornecedor que exige práticas ambientais na cadeia. Uma agência de marketing pode perder uma licitação por não ter política de diversidade. Um pequeno comércio pode ganhar ou perder um cliente pela forma como trata seus funcionários. ESG deixou de ser exclusividade corporativa para se tornar um critério de competitividade em qualquer porte de negócio.

Por que tanta empresa pequena ainda não começou

Se ESG virou relevante para todos, por que tantas pequenas e médias empresas ainda não colocaram isso em prática? Na maioria das vezes, não é falta de vontade. É a sensação de que o caminho é caro, burocrático e feito sob medida para quem já tem estrutura, equipe e orçamento de sobra.

É uma sensação compreensível: boa parte do conteúdo disponível sobre ESG fala em comitês, auditorias formais e certificações internacionais, uma linguagem que não conversa com quem toca um negócio pequeno no dia a dia. O resultado é que ESG parece maior e mais distante do que precisa ser.

O que este e-book propõe

Este e-book parte de um princípio simples: os pilares Ambiental, Social e de Governança valem para qualquer empresa. O que muda é a forma de aplicá-los. Uma pequena empresa não precisa de um Conselho de Administração para ter boas práticas de governança, assim como não precisa de um departamento de sustentabilidade para reduzir seu impacto ambiental.

Ao longo dos próximos capítulos, você vai encontrar um caminho estruturado, do diagnóstico à ação, para começar a implementar ESG na sua empresa, no seu ritmo e na sua realidade:

1. Introdução (você está aqui)
2. O que é ESG, na prática

3. Diagnóstico: por onde sua empresa está agora
4. Construindo a estratégia passo a passo
5. Adaptando a estratégia ao porte da empresa
6. Governança: o alicerce que sustenta tudo
7. Medindo e comunicando resultados
8. Erros comuns na implementação
9. Conclusão e próximos passos

Não existe um único jeito certo de começar, mas existe um jeito possível para cada empresa. Vamos a ele.

2. O que é ESG, na prática

Três letras, um só objetivo

ESG é a sigla para Environmental, Social e Governance, em português: Ambiental, Social e Governança. São três frentes que, juntas, medem o quanto uma empresa gera valor de forma responsável, não só para os acionistas, mas para todos que ela impacta: funcionários, clientes, fornecedores, comunidade e meio ambiente.

Não são três caixas separadas. Na prática, elas se sustentam mutuamente: a governança organiza as decisões, o social cuida das pessoas envolvidas nessas decisões, e o ambiental cuida do território onde tudo isso acontece. Entender cada uma delas de forma simples é o primeiro passo antes de pensar em como aplicá-las.

Ambiental (E)

Trata do impacto da empresa sobre o meio ambiente: uso de recursos naturais, geração de resíduos, consumo de energia, emissões de carbono. Para uma pequena empresa, isso pode significar algo tão direto quanto reduzir o desperdício de papel no escritório, escolher fornecedores com práticas mais limpas ou separar corretamente o lixo reciclável. A escala muda, o princípio não.

Social (S)

Envolve como a empresa trata pessoas: funcionários, clientes, fornecedores e a comunidade ao redor. Condições de trabalho justas, diversidade na equipe, respeito aos direitos do consumidor e algum tipo de contribuição para a comunidade local entram nessa frente. Uma padaria que garante horários de trabalho dignos aos seus funcionários já está praticando ESG social, mesmo sem usar esse nome.

Governança (G)

É o conjunto de práticas que organiza como a empresa toma decisões e presta contas. Em uma grande corporação, isso aparece como conselhos e comitês. Em uma pequena empresa, pode ser simplesmente ter processos claros de decisão, transparência nas contas e um comportamento ético nas relações comerciais. Governança não é sobre tamanho de estrutura, é sobre clareza e consistência.

Por que os três pilares andam juntos

Uma empresa pode ter ótimas intenções ambientais, mas sem governança para sustentar decisões consistentes, essas iniciativas tendem a se perder com o tempo. Da mesma forma, práticas sociais fortes sem transparência de governança podem parecer discurso vazio para quem está de fora. Os três pilares se completam, e é por isso que qualquer estratégia ESG, do porte que for, precisa considerá-los em conjunto.

Com esses conceitos claros, o próximo passo é entender onde sua empresa está agora, e é isso que veremos no capítulo seguinte.

3. Diagnóstico: por onde sua empresa está agora

Por que começar pelo diagnóstico

Antes de implementar qualquer estratégia ESG, é preciso saber o ponto de partida. Sem esse retrato inicial, corre-se o risco de investir tempo e recursos em ações que não respondem às reais necessidades da empresa, ou de deixar de lado riscos que já estão presentes no dia a dia do negócio.

O diagnóstico não precisa ser um processo longo ou dispendioso. Para a maioria das pequenas e médias empresas, um bom ponto de partida é um conjunto simples de perguntas, aplicado com honestidade, sobre cada um dos três pilares.

Exemplo de perguntas para o diagnóstico ambiental

- Sua empresa sabe quanto consome de energia, água e papel por mês?
- Existe algum tipo de descarte de resíduos que poderia ser mais responsável?
- Os fornecedores atuais têm alguma prática ambiental conhecida?
- Há desperdícios óbvios no processo produtivo ou administrativo que poderiam ser reduzidos?

Exemplo de perguntas para o diagnóstico social

- As condições de trabalho oferecidas aos funcionários são claras e justas?
- Existe algum processo, ainda que informal, para ouvir reclamações ou sugestões de funcionários e clientes?
- A equipe reflete alguma diversidade de gênero, raça ou origem, ou é bastante homogênea?
- A empresa participa de alguma forma da comunidade em que está inserida?

Exemplo de perguntas para o diagnóstico de governança

- As decisões importantes da empresa são tomadas de forma clara e documentada, mesmo que informalmente?
- Existe separação entre as finanças pessoais dos sócios e as da empresa?
- Há algum tipo de código de conduta, ainda que simples, orientando o comportamento ético do negócio?
- Em caso de conflito de interesses ou decisão delicada, existe algum critério definido para resolvê-lo?

Um apoio estruturado: a ABNT PR 2030

Além das perguntas acima, vale conhecer a ABNT PR 2030, a primeira norma brasileira sobre ESG, lançada em dezembro de 2022. Ela foi criada para que organizações de qualquer porte pudessem medir a extensão e o impacto de suas iniciativas ESG, funcionando como um instrumento de diagnóstico situacional.

A norma propõe cinco estágios de maturidade, do mais elementar ao mais integrador, permitindo que cada empresa identifique com clareza onde está hoje. Essa lógica é especialmente útil para pequenas empresas: em vez de avaliar a si mesma de forma vaga, é possível se posicionar em um estágio concreto e enxergar o que falta para avançar ao próximo. O diagnóstico, aliás, é justamente um dos passos de um plano de ação mais amplo que a norma propõe, e que vamos explorar em detalhe no próximo capítulo.

Adaptando o diagnóstico ao porte da empresa

Para uma empresa pequena, essas perguntas podem ser respondidas pelo próprio empreendedor ou por um pequeno grupo, em uma conversa informal de uma tarde. Para uma empresa média, vale reunir responsáveis de diferentes áreas, como financeiro, recursos humanos e operações, para que o diagnóstico reflita a realidade de cada frente. Já em empresas maiores, esse processo tende a ganhar mais formalidade, com entrevistas estruturadas e levantamento de dados históricos.

O importante não é o grau de formalidade, mas a honestidade das respostas. Um diagnóstico bem feito revela tanto o que já está sendo feito bem, mesmo sem o rótulo de ESG, quanto os pontos que merecem atenção.

Documentando os resultados

Depois de responder às perguntas, vale organizar os achados em três blocos simples: o que a empresa já faz bem, o que precisa de ajustes pontuais e o que ainda não existe e precisa ser criado do zero. Essa organização será a base para o próximo passo: construir a estratégia.

4. Construindo a estratégia passo a passo

Do diagnóstico à estratégia

Com o diagnóstico em mãos, incluindo o estágio de maturidade identificado com apoio da ABNT PR 2030, chegou a hora de transformar aquele retrato inicial em um plano de ação. A própria norma oferece um caminho para isso: um plano de ação com sete passos.

1. **Conhecer:** entender os conceitos e a relevância do tema para o negócio
2. **Ter a intenção estratégica:** decidir, de fato, priorizar ESG como parte da estratégia da empresa
3. **Diagnosticar:** mapear o ponto de partida (o que fizemos no capítulo anterior)
4. **Planejar:** definir objetivos, prioridades e ações concretas
5. **Implementar:** colocar o plano em prática
6. **Medir e monitorar:** acompanhar os resultados ao longo do tempo
7. **Relatar e comunicar:** compartilhar o progresso com stakeholders

Adaptando os sete passos ao seu contexto

Os sete passos servem de estrutura, mas a forma de executá-los muda de acordo com o porte da empresa:

- Conhecer e ter intenção estratégica: para uma empresa pequena, pode ser uma conversa entre sócios definindo prioridades. Para uma empresa média ou grande, pode envolver uma apresentação formal à liderança.
- Planejar: defina de dois a três objetivos por pilar (Ambiental, Social e Governança) para o primeiro ciclo, evitando a armadilha de tentar resolver tudo de uma vez.

- Implementar: comece pelas ações de menor custo e maior impacto, aquelas que o diagnóstico já revelou como pontos de atenção prioritários.
- Medir, relatar e comunicar: mesmo que de forma simples, registre o que foi feito e compartilhe com a equipe e, quando fizer sentido, com clientes e fornecedores. Voltaremos a esse ponto com mais detalhes no Capítulo 7.

O ciclo se repete

Um ponto importante da PR 2030, e de qualquer boa estratégia ESG, é que ela não termina na primeira implementação. Depois de medir e comunicar os resultados, o ciclo recomeça, não necessariamente todo ano, mas no ritmo que fizer sentido para o negócio. Muitas empresas revisam seu diagnóstico a cada dois ou três anos, mas mudanças internas relevantes, como uma fusão, uma troca de liderança, uma expansão ou a entrada em um novo mercado, podem ser um bom motivo para antecipar essa revisão. O importante não é seguir um calendário rígido, mas revisitar o diagnóstico sempre que a realidade da empresa mudar o suficiente para justificar um novo olhar. É esse movimento contínuo que transforma ESG de um projeto pontual em parte da cultura da empresa.

5. Adaptando a estratégia ao porte da empresa

Um mesmo caminho, ritmos diferentes

Até aqui, vimos que os pilares Ambiental, Social e Governança valem para qualquer empresa, e que o diagnóstico e o plano de ação seguem uma lógica comum, independentemente do porte. Mas na hora de colocar a estratégia em prática, o tamanho da empresa influencia diretamente os recursos disponíveis, a formalidade dos processos e a velocidade das mudanças. Este capítulo detalha o que muda em cada porte, para que você adapte a estratégia à sua realidade, sem tentar copiar um modelo pensado para uma empresa muito maior ou muito menor que a sua.

Pequenas empresas: simplicidade e proximidade como vantagem

Em empresas pequenas, a estrutura enxuta costuma ser vista como uma limitação, mas também é uma vantagem: decisões podem ser tomadas rapidamente, sem passar por múltiplas camadas de aprovação, e a proximidade entre donos e equipe facilita mudanças de comportamento.

- **Ambiental:** comece por ações de baixo custo e alto impacto, como redução de desperdício, escolha de fornecedores locais ou revisão do consumo de energia.

- **Social:** formalize por escrito práticas que já existem informalmente, como horários de trabalho, benefícios oferecidos ou formas de ouvir a equipe.
- **Governança:** separe claramente as finanças da empresa das finanças pessoais dos sócios, e documente por escrito as principais decisões, mesmo que de forma simples.
- **Ritmo:** um ciclo de implementação enxuto, com poucos objetivos por vez, tende a funcionar melhor do que tentar abraçar todos os pilares de uma vez.

Médias empresas: o momento de estruturar processos

Empresas médias já costumam ter áreas mais definidas, como financeiro, recursos humanos e operações, o que exige uma coordenação maior entre elas para que a estratégia ESG não fique isolada em um único departamento.

- **Ambiental:** vale considerar indicadores simples de consumo (energia, água, resíduos) acompanhados mês a mês, e não apenas ações pontuais.
- **Social:** políticas de recursos humanos ganham mais peso aqui, como processos estruturados de recrutamento, diversidade e desenvolvimento de equipe.
- **Governança:** mesmo sem um Conselho de Administração formal, pode fazer sentido criar um comitê interno simples, com representantes de diferentes áreas, para acompanhar o avanço da estratégia ESG.
- **Ritmo:** reuniões periódicas entre áreas ajudam a manter a estratégia integrada, evitando que cada departamento avance em ritmos e prioridades diferentes.

Grandes empresas: governança formal e escala

Empresas grandes já costumam ter estrutura para formalizar processos, mas enfrentam o desafio oposto ao das pequenas: garantir que a estratégia ESG realmente chegue a todas as áreas e não fique restrita a um discurso institucional.

- **Ambiental:** metas quantitativas mais robustas, auditorias ambientais periódicas e adoção de tecnologias mais sofisticadas de mitigação de impacto tendem a fazer parte do escopo.
- **Social:** programas estruturados de diversidade e inclusão, código de ética formalizado e canais de denúncia costumam ser esperados nesse porte.
- **Governança:** conselhos e comitês temáticos (auditoria, riscos, sustentabilidade) ganham relevância, com prestação de contas mais formal aos acionistas.
- **Ritmo:** o desafio é evitar que a estratégia se torne burocrática demais, perdendo a conexão com o dia a dia das equipes.

O que não muda, independentemente do porte

Vale reforçar: o porte da empresa muda a forma de execução, mas não o princípio. Toda empresa, de qualquer tamanho, se beneficia de um diagnóstico honesto, de objetivos claros por pilar e de um ciclo de revisão periódico. A diferença está na dose de formalidade e na velocidade de implementação, não na validade da estratégia em si.

6. Governança: o alicerce que sustenta tudo

Por que a governança vem antes

É comum que a governança seja o pilar menos comentado quando se fala em ESG, ofuscado pelo apelo mais visível das ações ambientais e sociais. No entanto, sem governança, os outros dois pilares tendem a perder consistência ao longo do tempo. Uma boa iniciativa ambiental, sem processos claros que a sustentem, corre o risco de durar apenas enquanto houver entusiasmo inicial. Uma prática social bem-intencionada, sem transparência, pode parecer discurso vazio para quem está de fora. A governança é o que transforma boas intenções em prática contínua.

Governança não é sinônimo de burocracia

Um mal-entendido comum é associar governança exclusivamente a conselhos de administração, comitês formais e grandes estruturas corporativas. Na prática, governança é, antes de tudo, clareza: clareza em como as decisões são tomadas, clareza nas contas, clareza nas responsabilidades de cada pessoa dentro da empresa. Uma empresa pequena pode ter excelente governança sem nenhum órgão formal, apenas com processos simples e bem definidos.

Os pilares práticos da governança

Independentemente do porte, alguns elementos costumam sustentar uma boa governança:

- **Transparência financeira:** contas claras, separação entre finanças pessoais e da empresa, e prestação de contas regular a quem precisa dela, sócios, investidores ou colaboradores.
- **Clareza nas decisões:** mesmo sem processos formais, é importante que fique claro quem decide o quê, e com base em qual critério.
- **Ética nas relações comerciais:** comportamento consistente com fornecedores, clientes e concorrentes, evitando práticas que comprometam a confiança do mercado.

- **Gestão de riscos:** identificar, ainda que de forma simples, os principais riscos do negócio (financeiros, legais, reputacionais) e ter algum plano para lidar com eles.

Da informalidade à estrutura

Conforme a empresa cresce, a governança tende a ganhar formalidade natural:

- Em uma empresa pequena, isso pode significar um documento simples com as principais regras de decisão e conduta, compartilhado com toda a equipe.
- Em uma empresa média, vale considerar um comitê interno leve, reunindo representantes de diferentes áreas para acompanhar temas estratégicos, incluindo ESG.
- Em uma empresa grande, essa estrutura amadurece para conselhos e comitês temáticos, como os de auditoria, riscos e sustentabilidade, com papéis e responsabilidades bem definidos.

O elo entre governança e os outros pilares

Vale retomar um ponto importante do capítulo anterior: a governança é o que garante que as ações ambientais e sociais definidas na estratégia realmente aconteçam, sejam acompanhadas e sejam revisadas com o passar do tempo. Sem esse alicerce, o risco é que ESG vire apenas um conjunto de boas intenções isoladas, em vez de uma prática consistente da empresa.

7. Medindo e comunicando resultados

Por que medir importa

Implementar ações ESG sem medir seus resultados é como seguir uma dieta sem nunca se pesar: pode até haver progresso, mas não há como comprovar, ajustar o que não está funcionando ou comemorar o que deu certo. Medir é o que transforma boas intenções em resultados verificáveis, tanto para a própria empresa quanto para quem está de fora observando.

O que medir, na prática

Não é preciso um sistema sofisticado de indicadores para começar. Alguns exemplos simples, por pilar:

- **Ambiental:** consumo mensal de energia, água e papel; volume de resíduos gerados e sua destinação; quantidade de fornecedores com práticas ambientais conhecidas.
- **Social:** número de horas de treinamento oferecidas à equipe; diversidade de gênero, raça ou origem no quadro de funcionários; número de reclamações recebidas e resolvidas.
- **Governança:** frequência de reuniões de acompanhamento estratégico; existência e atualização de documentos como código de conduta; tempo médio para resolução de conflitos internos.

O importante não é medir tudo de uma vez, mas escolher poucos indicadores, ligados diretamente aos objetivos definidos no plano de ação, e acompanhá-los de forma consistente ao longo do tempo.

Comunicando os resultados

Depois de medir, vem a etapa de comunicar, e aqui vale personalizar a mensagem conforme o público:

- **Para a equipe interna:** compartilhar avanços em reuniões periódicas ajuda a manter o engajamento e reforça que ESG é parte da cultura da empresa, não apenas um discurso institucional.
- **Para clientes e fornecedores:** uma comunicação simples, como um resumo anual das principais ações e resultados, pode fortalecer a confiança e diferenciar a empresa no mercado.
- **Para investidores ou parceiros comerciais, quando aplicável:** um relato mais estruturado, com dados concretos, tende a ser esperado, especialmente à medida que a empresa cresce.

Adaptando a comunicação ao porte da empresa

Para uma empresa pequena, um post no perfil da empresa nas redes sociais ou uma conversa direta com clientes já pode ser suficiente. Para uma empresa média, vale considerar um relatório simples, de poucas páginas, compartilhado com clientes e parceiros estratégicos. Já em empresas maiores, a comunicação tende a ganhar mais formalidade, muitas vezes seguindo padrões reconhecidos internacionalmente para relatórios de sustentabilidade.

8. Erros comuns na implementação

Aprendendo com o que costuma dar errado

Depois de percorrer diagnóstico, estratégia, adaptação por porte, governança e medição, vale um capítulo dedicado aos tropeços mais frequentes na jornada ESG. Conhecer esses erros com antecedência ajuda a evitá-los, ou pelo menos a identificá-los rapidamente caso apareçam.

Erro 1: Tentar fazer tudo de uma vez

Um dos erros mais comuns é, logo após o diagnóstico, querer atacar todos os pontos de melhoria simultaneamente. O resultado costuma ser dispersão de esforços e desânimo quando os resultados não aparecem rápido o suficiente. Como vimos no Capítulo 4, o caminho mais sustentável é priorizar poucos objetivos por ciclo e avançar de forma constante.

Erro 2: Copiar a estratégia de outra empresa

Buscar inspiração em grandes empresas ou em cases de sucesso é natural, mas aplicar o mesmo modelo sem adaptação à própria realidade, como vimos no Capítulo 5, costuma gerar frustração. Uma pequena empresa que tenta implementar uma estrutura de comitês pensada para uma multinacional provavelmente vai abandonar o processo pela sua complexidade desnecessária.

Erro 3: Tratar ESG como projeto isolado, e não como parte da estratégia da empresa

Quando ESG fica restrito a uma única pessoa ou área, sem envolvimento das lideranças e das demais equipes, as chances de a estratégia se sustentar no tempo diminuem bastante. O ideal é que ESG esteja integrado à estratégia geral do negócio, e não tratado como uma iniciativa à parte. Governança, como discutimos no Capítulo 6, existe justamente para evitar esse isolamento.

Erro 4: Comunicar sem ter dados que sustentem o discurso

Já mencionado no capítulo anterior, mas que merece reforço: anunciar conquistas ESG sem métricas reais por trás é um risco reputacional. Se questionada, a empresa pode não ter como comprovar o que divulgou, o que gera mais desconfiança do que silêncio.

Erro 5: Achar que ESG é custo, e não investimento

Uma crença recorrente, especialmente em empresas menores, é a de que ESG representa apenas gastos adicionais sem retorno visível. Na prática, muitas ações, como redução de desperdício, retenção de talentos ou fortalecimento da confiança

de clientes, geram economia ou ganho competitivo no médio prazo. Enxergar ESG unicamente como custo tende a enfraquecer o compromisso da liderança com a estratégia.

Erro 6: Não revisar o diagnóstico com o tempo

Por fim, tratar o diagnóstico inicial como definitivo, sem revisá-lo conforme a empresa muda, é um erro que discutimos no Capítulo 4. A realidade do negócio muda, e a estratégia ESG precisa acompanhar essas mudanças para continuar relevante.

9. Conclusão e próximos passos

O caminho percorrido

Ao longo deste e-book, percorremos uma jornada completa: entendemos por que ESG deixou de ser privilégio de grandes empresas, revisamos o que cada pilar significa na prática, construímos um diagnóstico honesto com apoio da ABNT PR 2030, montamos uma estratégia passo a passo, adaptamos essa estratégia ao porte do negócio, aprofundamos o papel da governança como alicerce, discutimos como medir e comunicar resultados, e revisamos os erros mais comuns nessa jornada.

Se há uma ideia central que atravessa todos esses capítulos, é esta: ESG não é sobre ter a estrutura mais sofisticada, mas sobre ter consistência. Uma pequena empresa com ações simples, mas constantes, avança mais do que uma grande empresa com discurso elaborado e prática inconsistente.

Por onde começar amanhã

Sustentabilidade pode parecer um caminho longo, mas cada etapa dele é possível de começar de forma pequena e concreta. Se você chegou até aqui e ainda não deu o primeiro passo, uma sugestão simples: escolha um único item do diagnóstico do Capítulo 3 e comece por ele esta semana. Não é preciso esperar ter todos os recursos ou toda a estrutura para começar a agir.

Um convite para continuar essa conversa

Este e-book é um ponto de partida, não um manual definitivo. Cada empresa tem particularidades que nenhum material genérico consegue prever por completo. Se você quiser aprofundar esse diagnóstico, construir um plano de ação personalizado ou simplesmente conversar sobre os desafios específicos do seu negócio, estou à disposição.

Helena Gurgel

www.helenagurgel.com.br

LinkedIn: Helena Gurgel

Instagram: @lenagurgel