



**INSTITUTO FEDERAL**  
Rondônia



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

**Campus Porto Velho Zona Norte**

**Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial EAD**

**IVANILDE SOUZA QUIROZ**

**ESG COMO ESTRATÉGIA DE VANTAGEM COMPETITIVA EM PEQUENOS  
NEGÓCIOS: UMA PROPOSIÇÃO TEÓRICA COM GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO  
PRÁTICA**

**PORTO VELHO**

**2025**

**IVANILDE SOUZA QUIROZ**

**ESG COMO ESTRATÉGIA DE VANTAGEM COMPETITIVA EM PEQUENOS  
NEGÓCIOS: UMA PROPOSIÇÃO TEÓRICA COM GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO  
PRÁTICA**

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Porto Velho Zona Norte como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo junto ao Curso de Gestão Comercial EAD, sob a orientação do professor Dr. Wilimar Junio Ruas.

**PORTO VELHO**

**2025**

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Quiroz, Ivanilde Souza.

ESG como estratégia de vantagem competitiva em pequenos negócios: uma proposição teórica com guia de implementação prática / Ivanilde Souza Quiroz. - Porto Velho, 2025.

17 f.

Orientador(a): Wilimar Junio Ruas.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Comercial EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho, 2025.


1. ESG. 2. Vantagem Competitiva. 3. Pequenos Negócios. 4. Sustentabilidade Empresarial. I. Ruas, Wilimar Junio (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia IFRO. III. Título.

**Bibliotecário(a) Responsável:** Roseni Santos Rodrigues, CRB-11/916

# ESG COMO ESTRATÉGIA DE VANTAGEM COMPETITIVA EM PEQUENOS NEGÓCIOS: UMA PROPOSIÇÃO TEÓRICA COM GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO PRÁTICA


Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Porto Velho Zona Norte como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo junto ao Curso de Gestão Comercial EAD, sob a orientação do professor Dr. Wilimar Junio Ruas.

Aprovado em: 14/08/2025 pela banca examinadora.

Documento assinado digitalmente  
 CAMILA CALAZANS DA SILVA LUZ  
Data: 11/09/2025 10:14:46-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


---

Camila Calazans da Silva Luz

Documento assinado digitalmente  
 WESLEY MOREIRA DIAS  
Data: 11/09/2025 12:35:27-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Wesley Moreira Dias

Documento assinado digitalmente  
 WILIMAR JUNIO RUAS  
Data: 11/09/2025 00:21:25-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Wilimar Junio Ruas

## ESG COMO ESTRATÉGIA DE VANTAGEM COMPETITIVA EM PEQUENOS NEGÓCIOS: UMA PROPOSIÇÃO TEÓRICA COM GUIA DE IMPLEMENTAÇÃO PRÁTICA

**RESUMO:** Este estudo teve como objetivo propor um modelo teórico-prático que integrasse práticas ESG (ambientais, sociais e de governança) à estratégia de pequenos negócios como forma de geração de vantagem competitiva. A pesquisa justifica-se pela relevância dos pequenos empreendimentos no desenvolvimento econômico e social, bem como pela crescente demanda de mercado por organizações comprometidas com práticas sustentáveis e éticas. O problema de pesquisa consistiu em responder à seguinte questão: como práticas ESG podem ser integradas à estratégia de pequenos negócios de forma a gerar vantagem competitiva, considerando suas limitações estruturais e a necessidade de adaptação progressiva? Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e propositiva, classificada como bibliográfica e documental, fundamentada em teorias da administração estratégica – especialmente a *Resource-Based View*, as Capacidades Dinâmicas e a Teoria dos *Stakeholders* –, bem como em documentos técnicos, com destaque para os materiais do Sebrae. Como resultado, desenvolveu-se o Modelo ESG Simplificado Estratégico (ESE), composto por três etapas: Diagnóstico Estratégico Sustentável, Planejamento ESG Viável e Implementação e Comunicação Estratégica. O modelo propõe ações progressivas, de baixo custo e adaptáveis à realidade de pequenos negócios, demonstrando que práticas ESG podem ser fonte de ativos intangíveis valiosos, como reputação e legitimidade, capazes de gerar diferenciação competitiva. As principais descobertas evidenciam a viabilidade da adoção do ESG mesmo em empresas com estrutura enxuta, desde que haja alinhamento com o contexto local e comunicação transparente com os *stakeholders*. Como limitação, destaca-se o não acesso ao Radar ESG do Sebrae, restrito a empresários, e a escassez de materiais práticos direcionados a pequenos negócios, o que evidencia a necessidade de maior difusão de ferramentas acessíveis.

**Palavras chave:** ESG; Vantagem Competitiva; Pequenos Negócios; Sustentabilidade Empresarial; Modelo Teórico-Prático.

**ABSTRACT:** This study aimed to propose a theoretical-practical model that integrates ESG (environmental, social, and governance) practices into small business strategy as a means of generating competitive advantage. The research is justified by the importance of small businesses in economic and social development, as well as the growing market demand for organizations committed to sustainable and ethical practices. The research problem consisted of answering the following question: how can ESG practices be integrated into small business strategy to generate competitive advantage, considering their structural limitations and the need for progressive adaptation? This is a qualitative, exploratory, and propositional study, classified as bibliographic and documentary, based on strategic management theories—especially the Resource-Based View, Dynamic Capabilities, and Stakeholder Theory—as well as technical documents, with emphasis on Sebrae materials. As a result, the Simplified Strategic ESG Model (ESE) was developed, consisting of three stages: Sustainable Strategic Diagnosis, Viable ESG Planning, and Strategic Implementation and Communication. The model proposes progressive, low-cost actions that can be adapted to the realities of small businesses, demonstrating that ESG practices can be a source of valuable intangible assets, such as reputation and legitimacy, capable of generating competitive differentiation. The main findings highlight the feasibility of adopting ESG even in lean companies, provided there is alignment with the local context and transparent communication with stakeholders. Limitations include the lack of access to Sebrae's ESG Radar, which is restricted to entrepreneurs, and the scarcity of practical materials aimed at small businesses, highlighting the need for greater dissemination of accessible tools.

**Keywords:** ESG; Competitive Advantage; Small Businesses; Corporate Sustainability; Theoretical-Practical Model.

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as transformações no ambiente institucional, os desafios ambientais globais e a crescente valorização de práticas empresariais éticas impulsionaram o surgimento dos modelos de gestão orientados à sustentabilidade. Nesse contexto, o conceito de ESG – sigla para *Environmental, Social and Governance* – passou a ocupar espaço central nos debates estratégicos contemporâneos, inicialmente adotado por grandes corporações e, mais recentemente, incorporando ao universo dos pequenos negócios (Damasceno *et al.*, 2024; Bevilaqua e Neumann, 2024).

Simultaneamente, a teoria da administração estratégica vem aprofundando sua compreensão sobre as fontes que possibilitam às organizações alcançar e sustentar uma posição superior no mercado. Desde os modelos baseados na estrutura da indústria (Porter, 1980), passando pela visão baseada em recursos (Barney, 1991), capacidades dinâmicas (Teece *et al.*, 1997) e conhecimento (Grant, 1996), evidencia-se uma evolução conceitual que destaca o papel dos ativos intangíveis e da adaptabilidade estratégica.

Estudos recentes reforçam que práticas ESG podem não apenas cumprir requisitos éticos e legais, mas também gerar vantagens competitivas, especialmente em contextos emergentes (Silva e Mascena, 2024; Peralta *et al.*, 2024). Essa vantagem decorre da capacidade de atrair consumidores conscientes, gerar valor percebido por *stakeholders* e mitigar riscos operacionais e reputacionais (Passos e Campos-Rasera, 2024). Além disso, práticas ESG bem comunicadas e autênticas contribuem para o fortalecimento da reputação organizacional – um ativo valioso em mercados locais e regionais.

Segundo o Sebrae (2023), as micro e pequenas empresas são responsáveis por cerca de 30% do PIB brasileiro e geram mais de 55% dos empregos formais no país.

Nesse cenário, o relatório do Sebrae/SC (2023) destaca que a integração de práticas ESG em micro e pequenas empresas brasileiras deixou de ser uma tendência futura para se tornar uma necessidade competitiva. Com base em dados de comportamento do consumidor e exigências de cadeias produtivas, a instituição

reforça que práticas simples e adaptadas podem gerar não apenas conformidade, mas diferenciação, acesso a mercados e fidelização.

Diante disso, o presente artigo tem como objetivo propor um modelo teórico-prático que integre práticas ESG à estratégia de pequenos negócios como forma de geração de vantagem competitiva, considerando suas limitações operacionais e possibilidades de implementação progressiva. Especificamente, busca-se: (i) analisar fundamentos teóricos de ESG e da vantagem competitiva, com ênfase em sua aplicabilidade a pequenos negócios; (ii) identificar pontos de convergência entre as práticas ESG e os elementos estratégicos das micro e pequenas empresas; e (iii) desenvolver o modelo “ESG Simplificado Estratégico (ESE)”, estruturado em etapas práticas e fundamentado teoricamente.

Além disso, a escolha do tema se alinha diretamente com a formação tecnológica em Gestão Comercial, pois propõe um modelo aplicável à realidade empresarial cotidiana, fortalecendo a capacidade do gestor de tomar decisões sustentáveis, estratégicas e alinhadas às demandas contemporâneas do mercado.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Vantagem Competitiva: evolução conceitual**

A busca por diferenciação sustentável tem ocupado posição central na teoria da administração estratégica desde as formulações de Porter (1980), que associava a vantagem competitiva à estrutura da indústria e às escolhas estratégicas de custo ou diferenciação. Avanços posteriores deslocaram o foco para dentro da firma, com destaque para a *Resource-Based View* (RBV) (Barney, 1991), que entende a vantagem como resultado do uso de recursos valiosos, raros, inimitáveis e organizados.

Posteriormente, as capacidades dinâmicas (Teece *et al.*, 1997) e a visão baseada em conhecimento (Grant, 1996) complementaram a RBV ao considerar a adaptação em ambientes turbulentos e a aprendizagem organizacional como fontes-chave de desempenho superior. Nesse sentido, a vantagem competitiva se constrói não apenas a partir do que a empresa possui, mas do que consegue transformar continuamente.

## 2.2 ESG: Fundamentos e dimensões estratégicas

O termo ESG – *Environmental, Social and Governance* – emergiu como diretriz para investidores a partir do relatório “*Who Cares Wins*” (UN Global Compact, 2004), e expandiu-se como referência para práticas empresariais sustentáveis (Damasceno *et al.*, 2024). Em sua dimensão ambiental, envolve ações relacionadas ao uso responsável dos recursos naturais e à mitigação de impactos. A dimensão social refere-se ao respeito aos direitos humanos, diversidade, equidade e relações com *stakeholders*. Já a governança envolve transparência, ética, controles internos e equidade na gestão (Bevilaqua e Neuman, 2024).

No contexto brasileiro, o Sebrae/SC (2023) apresenta uma leitura aplicada e adaptada do conceito de ESG às realidades das micro e pequenas empresas. A instituição identifica categorias práticas como gestão de resíduos, eficiência energética, igualdade de oportunidades, relacionamento com a comunidade e melhoria da governança como caminhos estratégicos viáveis mesmo em estruturas organizacionais enxutas. Essas práticas não exigem, necessariamente, alta complexidade técnica ou investimentos robustos, mas sim o reconhecimento das oportunidades locais e a capacidade de implementação progressiva.

Dados recentes indicam que 87,2% dos pequenos negócios já praticam ao menos uma iniciativa associada à governança, 75% à sustentabilidade ambiental e 56,4% à dimensão social (Sebrae, 2023b), o que reforça o potencial estratégico de integrar ESG ao modelo de gestão empresarial mesmo em empresas de menor porte. Tais iniciativas incluem desde a redução do uso de plásticos, a priorização de fornecedores locais, até a adoção de práticas contábeis mais transparentes e participativas, todas reconhecidas como eficazes e viáveis dentro de uma lógica incremental.

Essas contribuições demonstram que a adoção de práticas ESG pode trazer benefícios concretos aos pequenos negócios, como economia de recursos, fortalecimento da reputação, acesso facilitado ao crédito e preferência entre consumidores conscientes. Além disso, ampliam a legitimidade da organização perante *stakeholders* diversos e fortalecem sua capacidade de resiliência e inovação.

### 2.3 A convergência ESG e Vantagem Competitiva nos Pequenos Negócios

A interseção entre ESG e estratégia competitiva tem ganhado espaço na literatura mais recente (Peralta *et al.*, 2024; Silva e Mascena, 2024), mas ainda há carência de abordagens que dialoguem diretamente com a realidade dos pequenos negócios. O Sebrae argumenta que o ESG deve ser entendido como oportunidade estratégica, não como obrigação ou custo, e que seu alinhamento aos valores do negócio pode gerar diferenciais significativos no mercado (Sebrae, 2023a; 2023b).

Ao incorporar práticas ESG com parte do planejamento estratégico, os pequenos negócios potencializam sua reputação local, ampliam sua legitimidade perante *stakeholders* e fortalecem sua capacidade de resiliência frente a mudanças institucionais e regulatórias. Neste sentido, práticas ESG bem comunicadas funcionam como recurso intangível (reputação) e, se combinadas com aprendizado organizacional, configuram capacidade dinâmicas aplicadas – com alto potencial para geração de vantagem competitiva.

## 3 METODOLOGIA

Esse estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e propositiva, e fundamentação teórico-conceitual. O objetivo central é desenvolver um modelo prático que integre princípios ESG à estratégia competitiva de pequenos negócios, com base em literatura especializada e documentos institucionais.

De acordo com Vergara (1998), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com um problema ainda pouco estruturado, contribuindo para compreendê-lo melhor e orientar sua investigação. Gil (2008) complementa ao afirmar que pesquisas exploratórias são especialmente úteis quando o tema é recente ou ainda carece de modelos teóricos consolidados. A vertente propositiva, por sua vez, implica na formulação de soluções conceituais fundamentadas, como modelos ou *frameworks*<sup>1</sup>, sendo apropriada quando se pretende oferecer alternativas práticas a lacunas observadas no campo da gestão.

---

<sup>1</sup>No contexto deste trabalho, o termo ‘framework’ refere-se a um modelo ou estrutura conceitual que organiza conceitos e práticas de forma sistemática, servindo como guia para aplicação ou análise. No campo do ESG, trata-se de uma estrutura que organiza ações ambientais, sociais e de governança em etapas práticas e lógicas.

A seleção do material bibliográfico utilizou como critérios a atualidade, relevância científica e aplicabilidade prática ao contexto dos pequenos negócios. As buscas foram realizadas nas bases Scielo, Google Scholar e Periódicos Capes, com palavras-chave como: ‘ESG’, ‘pequenos negócios’, ‘vantagem competitiva’, ‘sustentabilidade empresarial’ e ‘administração estratégica’. Também foram considerados relatórios técnicos do Sebrae, especialmente os voltados ao cenário nacional.

A construção do modelo “ESE Simplificado Estratégico (ESE)” seguirá os seguintes passos: (i) identificação da lacuna teórica sobre a integração entre ESG e estratégia em pequenos negócios; (ii) articulação entre fundamentos da administração estratégica (RBV, capacidades dinâmicas, valor percebido) e os pilares do ESG; (iii) estruturação de um conjunto de etapas práticas, com base nas recomendações do Sebrae e na literatura; e (iv) elaboração de um quadro explicativo com o objetivo de reforçar a aplicabilidade e a utilidade do modelo.

Assim, a proposta metodológica alinha-se aos princípios de rigor teórico e relevância prática, típicos de estudos conceituais orientados à solução de problemas organizacionais reais, ainda que sem pesquisa de campo.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 Proposição do Modelo ESG Simplificado Estratégico (ESE)**

O modelo ESG Simplificado Estratégico (ESE) foi concebido a partir da necessidade de fornecer aos pequenos negócios uma estrutura prática, acessível e fundamentada para incorporar princípios de sustentabilidade e governança à sua estratégia organizacional. A proposta responde a uma lacuna recorrente na literatura, que raramente trata o ESG de forma operacionalizável no contexto das micro e pequenas empresas (MPEs), sobretudo em países emergentes como o Brasil.

A base teórica do modelo se apoia em três pilares interligados:

- **A Visão Baseada em Recursos (RBV)** (Barney, 1991), que reconhece que a vantagem competitiva pode ser construída a partir de recursos intangíveis, como reputação, cultura organizacional e compromisso com valores éticos – todos aspectos que podem emergir da adoção consistente de práticas ESG;

- **As Capacidades Dinâmicas** (Teece *et al.*, 1997), que se referem à capacidade da organização de integrar, construir e reconfigurar competências e recursos diante de ambientes em constante mudança. No contexto ESG, essas capacidades são fundamentais para ajustar práticas sustentáveis à medida que o negócio evolui e se relaciona com novos *stakeholders*;
- **A Teoria dos Stakeholders** (Freeman, 2010), que ressalta a importância de compreender as necessidades e percepções dos diversos públicos (clientes, parceiros, comunidade) para criação de valor organizacional. As práticas ESG, nesse sentido, contribuem diretamente para aumentar a legitimidade social do negócio e influenciar decisões de consumo e parceria.

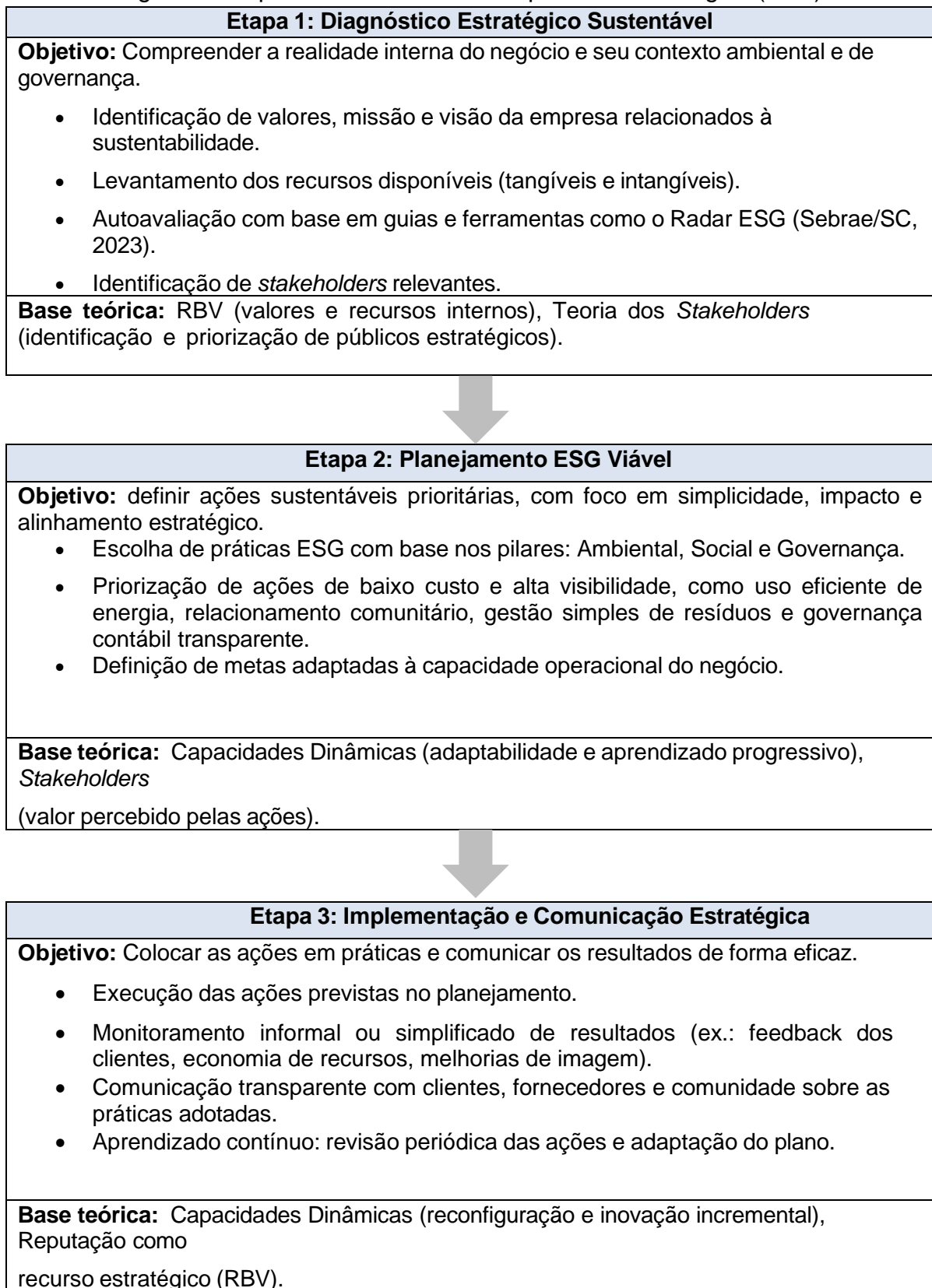
Além da fundamentação acadêmica, o modelo foi desenvolvido com base em recomendações práticas extraídas de relatórios técnicos, cursos e guias elaborados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), especialmente os materiais da unidade de Santa Catarina (Sebrae/SC, 2023). Esses documentos destacam que práticas simples e progressivas de ESG – como uso eficiente de recursos, transparência na gestão e valorização de comunidades locais – são não apenas viáveis, mas também estratégicas para os pequenos empreendedores.

Dessa forma, o modelo ESE busca articular teoria e prática, oferecendo um caminho estruturado para que pequenos negócios incorporem o ESG de forma planejada, compatível com sua realidade operacional e orientada à geração de vantagem competitiva.

#### **4.2 Descrição das etapas do modelo ESE**

O modelo ESG Simplificado Estratégico (ESE) é composto por três etapas principais, organizadas de forma sequencial e interdependente. A estrutura visa facilitar a aplicação de práticas ESG em pequenos negócios, considerando suas limitações operacionais e a necessidade de flexibilidade e adaptação. Cada etapa é ancorada teoricamente nos fundamentos estratégicos discutidos e incorpora orientações práticas provenientes de fontes institucionais, como o Sebrae.

Figura 1: Etapas do Modelo ESG Simplificado Estratégico (ESE)



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Essas três etapas formam um ciclo contínuo, em que o negócio pode revisitar o diagnóstico, atualizar o planejamento e aprimorar a execução conforme sua maturidade em ESG evolui. O modelo valoriza a progressividade, o realismo e a orientação prática, adaptando-se à realidade dinâmica e local das micro e

pequenas empresas brasileiras.

Para ampliar o impacto das ações ESG e reforçar o engajamento comunitário, especialmente em negócios voltados à classe média, sugere-se a formação de parcerias com academias, escolas, pet shops ou estabelecimentos locais que compartilhem os mesmos valores socioambientais.

### 4.3 Quadro visual e exemplo fictício de aplicação

O Quadro 1 apresenta a estrutura do modelo ESG Simplificado Estratégico (ESE), com a descrição das três etapas, seus respectivos objetivos e ações práticas recomendadas. Essa estrutura visa facilitar a incorporação progressiva de práticas ESG no cotidiano de pequenos negócios, mantendo alinhamento com a estratégia organizacional.

Quadro 1: Etapas, objetivos e ações sugeridas do Modelo ESG Simplificado Estratégico (ESE)

ETAPA	OBJETIVO	AÇÕES SUGERIDAS
<b>1. Diagnóstico Estratégico Sustentável</b>	Compreender a realidade interna do negócio e seu contexto ESG.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levantamento de valores e práticas existentes;</li> <li>Autoavaliação com ferramentas simplificadas (ex: Radar ESG Sebrae);</li> <li>Identificação de <i>stakeholders</i>.</li> </ul>
<b>2. Planejamento ESG Viável</b>	Definir ações ESG prioritárias com base na viabilidade, impacto e alinhamento com a estratégia da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escolha de práticas acessíveis e de baixo custo nos três pilares ESG;</li> <li>Definição de metas realistas;</li> <li>Priorização conforme recursos e contexto.</li> </ul>
<b>3. Implementação e Comunicação Estratégica</b>	Executar as ações e comunicar os resultados de forma clara e eficaz aos <i>stakeholders</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>Execução prática;</li> <li>Monitoramento informal de resultados;</li> <li>Comunicação transparente com clientes, fornecedores e comunidade;</li> <li>Ajustes e aprendizado contínuo</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Para ilustrar a aplicabilidade do modelo ESE, a seguir é apresentado um exemplo fictício de uma microempresa do setor de alimentação:

### **Exemplo fictício: Café Sustentável**

O “Café Sustentável” é uma cafeteria localizada em um bairro urbano de classe média. Com três funcionários e atuação há quatro anos no mercado, a empresa deseja se posicionar de forma mais responsável e conquistar clientes conscientes, mas possui recursos financeiros limitados.

#### **Aplicação do Modelo ESE:**

- **Etapa 1 – Diagnóstico Estratégico Sustentável**

O proprietário identifica que já possui ações relacionadas ao ESG, como a compra de produtos orgânicos e o uso de copos recicláveis. Um breve mapeamento interno revela também a valorização da equipe e uma boa relação com fornecedores locais.

- **Etapa 2 – Planejamento ESG Viável**

Define-se como prioridade: (i) reduzir o consumo de energia por meio da substituição de lâmpadas, (ii) inserir etiquetas educativas sobre o descarte de resíduos nas mesas e (iii) adotar práticas contábeis mais transparentes, com relatórios simples para sócios e equipe.

- **Etapa 3 – Implementação e Comunicação Estratégica**

As ações são executadas em até três meses. A cafeteria comunica as mudanças por meio das redes sociais e de cartazes no local, destacando o compromisso com o meio ambiente e com a comunidade.

Esse exemplo evidencia que o modelo ESE permite operacionalizar ações ESG de forma acessível, estratégica e contínua, mesmo em contextos com recursos limitados. Ao alinhar práticas sustentáveis à identidade do negócio e aos valores locais, pequenas empresas podem fortalecer sua reputação, atrair clientes conscientes e diferenciar-se no mercado.

#### **4.4 Discussão sobre a aplicabilidade e contribuições do modelo**

A proposta do modelo ESG Simplificado Estratégico (ESE) evidencia que é possível adaptar os princípios ESG à realidade das micro e pequenas empresas, sem exigir recursos financeiros elevados ou estruturas organizacionais complexas. Essa aplicabilidade é uma resposta direta às dificuldades apontadas por pequenos empreendedores, que frequentemente associam práticas sustentáveis a elevados custos, burocracia ou obrigações legais distantes de sua realidade cotidiana.

Ao incorporar práticas ESG por meio de etapas progressivas, o modelo contribui para uma mudança de mentalidade estratégica: deixa-se de enxergar o ESG como um conjunto de exigências externas e passa-se a considerá-lo um ativo estratégico, capaz de agregar valor à imagem da empresa, melhorar seu relacionamento com *stakeholders* e ampliar seu potencial de diferenciação competitiva.

Além disso, o ESE se alinha a três pilares fundamentais da administração estratégica contemporânea:

- À RBV, por reconhecer que práticas ESG geram ativos intangíveis valiosos, como reputação, confiança e legitimidade;
- Às capacidades dinâmicas, por permitir ajustes e reconfigurações contínuas conforme o negócio cresce ou o ambiente muda;
- À perspectiva dos *stakeholders*, por incentivar práticas que atendam não apenas aos interesses internos, mas também aos valores de clientes, comunidade e parceiros locais.

Na prática, isso significa que pequenas empresas podem iniciar sua jornada ESG com ações simples – como transparência contábil, consumo consciente ou envolvimento com a comunidade – e, com o tempo, construir um diferencial competitivo sustentável. A integração entre teoria e aplicação reforça também o papel das instituições de apoio, como o Sebrae, na difusão de conhecimento adaptado e viável.

Em síntese, o modelo ESE oferece não apenas uma ferramenta prática, mas também uma contribuição teórica relevante: ele amplia o campo da administração estratégica ao propor um caminho viável de implementação ESG para pequenos negócios, historicamente subrepresentados na literatura sobre sustentabilidade corporativa.

Apesar da viabilidade do modelo ESSE, a adoção prática pode enfrentar desafios relevantes, como a resistência cultural à mudança, o tempo reduzido disponível dos gestores para o planejamento estratégico e a carência de capacitação da equipe sobre práticas ESG. Esses fatores exigem sensibilização, formação contínua e apoio institucional para superar barreiras estruturais e culturais, sobretudo em pequenos negócios com rotinas operacionais intensas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a importância dos pequenos negócios para a economia local, tanto na geração de empregos quanto no fortalecimento das comunidades em que estão inseridos, torna-se evidente a necessidade de estratégias que garantam sua competitividade e sustentabilidade no longo prazo. Neste sentido, o presente trabalho buscou compreender de que forma práticas ESG (ambientais, sociais e de governança) podem ser integradas às estratégias desses empreendimentos, não apenas como cumprimento de exigências externas, mas como um diferencial competitivo capaz de agregar valor percebido por clientes e demais *stakeholders*.

O objetivo proposto foi atingido por meio da elaboração do Modelo ESG Simplificado Estratégico (ESE), fundamentado na literatura de administração estratégica e em materiais institucionais, especialmente do Sebrae. O modelo, estruturado em três etapas — Diagnóstico, Planejamento e Implementação —, apresentou-se como uma proposta viável para pequenos negócios, ao considerar ações progressivas, de baixo custo e alinhadas à identidade do empreendimento. Assim, respondeu ao problema de pesquisa ao demonstrar que o ESG, quando tratado de forma estratégica, pode se transformar em um recurso intangível capaz de gerar vantagem competitiva.

Entre as principais descobertas, destacam-se: (i) a viabilidade da adoção de práticas ESG em pequenos negócios, desde que de forma gradual e compatível com seus recursos limitados; (ii) o papel do ESG na construção de ativos intangíveis estratégicos, como reputação, legitimidade e confiança junto aos *stakeholders*;

(iii) a relevância da comunicação transparente e do aprendizado contínuo, que potencializam a percepção de valor das práticas ESG pelos públicos de interesse; e

(iv) a constatação de que pequenos negócios podem, mesmo com ações simples, obter diferenciação competitiva, reforçando sua imagem e conquistando clientes conscientes.

Contudo, o estudo apresentou algumas limitações. A primeira refere-se ao não acesso ao Radar ESG do Sebrae, ferramenta restrita a empresários e que poderia enriquecer a análise prática. A segunda relaciona-se à escassez de materiais práticos atualizados voltados a pequenos negócios, sendo o relatório do Sebrae/SC praticamente a única fonte consolidada encontrada, o que contrasta com a relevância do tema.

Como sugestões para pesquisas futuras, indica-se a validação empírica do modelo ESE em pequenos negócios, por meio de estudos de caso ou aplicação prática, e a adaptação do modelo a realidades regionais específicas, como o estado de Rondônia, onde características econômicas e sociais particulares podem demandar ajustes. Também se recomenda o desenvolvimento de guias e ferramentas abertas, que facilitem a disseminação do ESG entre micro e pequenos empreendedores.

Conclui-se que este trabalho contribui para o avanço teórico e prático ao propor um caminho estruturado e acessível para a integração do ESG em pequenos negócios, fortalecendo sua competitividade e ampliando seu impacto social e ambiental nas comunidades em que atuam.

## REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BEVILAQUA, I. C.; NEUMANN, M. Divulgação dos Desafios e Oportunidades Ambientais, Sociais e de Governança (ASG) de empresas do Setor Sucrenergético Brasileiro. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 19, n. 2, 2024. <https://doi.org/10.15728/scg.2024.19.2>

DAMASCENO, J. P. T. et al. Os caminhos da pesquisa em *Disclosure* ESG: análise bibliométrica do conceito e tendências de pesquisa. **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 14, n. 4, 2024. <https://doi.org/10.29327/785123>

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: A stakeholder approach**. Cambridge university press, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRANT, Robert M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, Winter Special Issue, p. 109–122, 1996.

PASSOS, G. A.; CAMPOS-RASERA, P. P. As Controvérsias ESG Influenciam o Valor das Empresas? Uma Análise com Dados Longitudinais em Diferentes Países. **Brazilian Business Review**, v. 21, n. 4, 2024. <https://doi.org/10.15728/bbr.2022.1326.pt>

PERALTA, L. M., NEVES, M. F., MARTINEZ, L. F., & VALÉRIO, F. R. (2024). As Vantagens Competitivas da Implementação de uma Agenda ESG: Um Estudo de Caso. **Revista de Administração IMED**, 14(1), 44–59. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2024.v14i1.5045>

PORTER, Michael E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

SEBRAE. **Saiba como implantar o ESG nos pequenos negócios**. Florianópolis: Sebrae SC, 2023a. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/saiba-como-implantar-o-esg-nos-pequenos-negocios>. Acesso em: 2 jun. 2025.

SEBRAE. **Sustentabilidade e ESG nos pequenos negócios**. Brasília: Sebrae Play, 2023b. Disponível em: <https://sebraeplay.com.br/content/sustentabilidade-e-esg-nos-pequenos-negocios>. Acesso em: 2 jun. 2025.

SEBRAE/SC. **ESG nas pequenas empresas: uma abordagem prática para a sustentabilidade nos negócios**. Florianópolis: Sebrae SC, 2023. [PDF].

SILVA, F. É., & MASCENA, K. M. C. (2024). A Relação entre ESG e desempenho financeiro em empresas brasileiras. **Revista de Administração da UFSM**, 17(4), e3. <https://doi.org/10.5902/1983465986555>

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.