

22 DESAFIOS DO ESG: A TENSÃO ENTRE VIABILIDADE ECONÔMICA, SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Beatriz Rigolon Rosostolato¹, Andryelle Vanessa Camilo Pomin²

¹ Graduanda, UniCesumar. Maringá – Paraná – Brasil. <https://orcid.org/0009-0002-0235-2109>.
<https://lattes.cnpq.br/0162209319723870>. bia23rosos@gmail.com

² Orientadora, Doutora (2025) pela UniCesumar, Maringá – Paraná – Brasil. Docente do Programa de Pós-Graduação em Ciências Jurídicas da Universidade Cesumar – Unicesumar. <https://orcid.org/0000-0002-3421-3122>.
<http://lattes.cnpq.br/4528547308156095>. andryellecamilo@gmail.com

RESUMO

As práticas ESG (*Environmental, Social and Governance*) consolidaram-se como uma das principais respostas do mercado às crescentes demandas por ética, transparência e sustentabilidade. No entanto, sua efetivação está longe de ser simples: exige mudanças estruturais, investimentos expressivos e, sobretudo, um compromisso real por parte das empresas. Este estudo teve como objetivo analisar a tensão entre a lógica econômica tradicional, voltada para resultados imediatos, e a implementação autêntica do ESG, investigando seus limites, riscos e potencialidades. Verificou-se que, embora amplamente difundido, o modelo enfrenta desafios como o predomínio do pilar ambiental em detrimento dos aspectos social e de governança, a falta de padronização e práticas superficiais. Os resultados apontam, contudo, que sustentabilidade e lucratividade não são conceitos excludentes, quando incorporadas de forma estratégica, e que as práticas ESG fortalecem a competitividade, ampliam a resiliência financeira e reduzem riscos reputacionais. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, com caráter exploratório e bibliográfico, fundamentada na análise crítica de doutrinas, documentos internacionais, relatórios corporativos e estudos empíricos, permitindo discutir caminhos para um ESG efetivo e economicamente viável, que seja, ao mesmo tempo, ético, sustentável e lucrativo.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Responsabilidade Empresarial. Economia.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o conceito de responsabilidade corporativa ganhou destaque no debate global sobre o papel das empresas na construção de um futuro sustentável. Nesse contexto, surgiu a sigla ESG (*Environmental, Social and Governance*) como um novo modelo de avaliação de desempenho empresarial, que vai além do lucro e incorpora preocupações ambientais, sociais e de governança. A sigla se traduz para o português ASG (Ambiental, Social e Governança), entretanto a efetivação desse modelo enfrenta limites significativos, sobretudo quando os pilares Social e de Governança se chocam com a busca incessante por resultados financeiros imediatos.

Nesse contexto, o problema que orienta esta pesquisa consiste em compreender como as empresas podem implementar práticas ESG de forma



autêntica, equilibrando desempenho econômico e responsabilidade social, sem comprometer sua lucratividade. O objetivo geral é investigar a tensão entre viabilidade econômica e responsabilidade social na implementação do ESG, avaliando seus limites, contradições e possibilidades. Como objetivos específicos, busca-se: analisar o desequilíbrio entre os três pilares do ESG, com ênfase na negligência do aspecto social; examinar as barreiras financeiras, culturais e institucionais à implementação plena dessas práticas; e demonstrar como iniciativas sociais consistentes podem gerar resultados econômicos positivos em longo prazo.

Verifica-se que a relevância científica deste estudo reside na articulação entre Direito Empresarial e Governança Corporativa, contribuindo para a compreensão do ESG não apenas como ferramenta de mercado, mas como um instrumento estratégico de desenvolvimento sustentável. Sob o ponto de vista social, a pesquisa evidencia que práticas empresariais responsáveis são fundamentais para a construção de uma economia mais justa e competitiva, além de um planeta mais saudável e socialmente responsável.

Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e bibliográfico, baseada na análise de doutrina especializada, documentos internacionais, relatórios corporativos e estudos empíricos. A abordagem adotada é dedutiva, partindo da contextualização geral do ESG para examinar suas implicações práticas e econômicas, considerando experiências nacionais e internacionais.

Com essa estrutura, busca-se oferecer uma visão crítica e interdisciplinar sobre o ESG, evidenciando que ética e desempenho financeiro não são excludentes, mas interdependentes, quando integrados de maneira estratégica e consistente.

2.ASPECTOS GERAIS

A origem do conceito ESG veio por meio do relatório “Who Cares Wins”, publicado em 2004, de iniciativa do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), que defendia a integração de fatores ESG nas decisões de investimento como forma de melhorar resultados no longo prazo (UN GLOBAL COMPACT, 2004). Logo em seguida, em 2005, o relatório Freshfields reforçou essa proposta, demonstrando



que tais práticas poderiam, inclusive, ser uma exigência legal para investidores institucionais responsáveis (FRESHFIELDS BRUCKHAUS DERINGER, 2005).

De acordo com a United Nations Principles for Responsible Investment (2006), mais do que uma tendência do mercado financeiro, o ESG consolidou-se como uma tentativa de redefinir o papel das empresas na sociedade contemporânea. Com o lançamento dos Princípios para o Investimento Responsável (PRI) em 2006, a ONU procurou engajar investidores em práticas que considerassem os impactos sociais e ambientais de suas empresas. A ideia era construir uma nova lógica de mercado, na qual a sustentabilidade pudesse ser vista como um diferencial competitivo e um caminho para garantir a prosperidade dos negócios (SERAFEIM, 2020).

Essa nova responsabilidade empresarial é defendida por autores como Rachel Davis e David Schilling (2015), que argumentam que os critérios ESG devem incorporar a escuta ativa das comunidades impactadas pelas atividades corporativas. Para eles, mais do que mitigar riscos financeiros, as empresas devem reconhecer os impactos sociais e tomar medidas concretas para proteger populações vulneráveis. Nesse sentido, o ESG não deve ser entendido como uma simples ferramenta de gestão de imagem, mas como um compromisso genuíno com a ética e os valores humanos.

Entretanto, apesar do avanço normativo e da pressão social crescente, a efetivação dos princípios ESG na prática empresarial ainda encontra sérios obstáculos, especialmente de ordem econômica. A adoção de políticas sustentáveis exige investimentos elevados e mudanças estruturais que nem sempre se mostram viáveis, sobretudo em setores com margens de lucro reduzidas ou em países em desenvolvimento (PÉREZ et al., 2022).

O mesmo ocorre no campo social. Promover a diversidade, garantir condições dignas de trabalho, criar políticas de inclusão e respeitar comunidades locais são iniciativas que demandam tempo, estrutura e recursos humanos. Embora tragam impactos positivos para a imagem da empresa, essas ações frequentemente não se traduzem em lucros imediatos. O problema central está no fato de que os resultados dessas práticas sustentáveis são percebidos apenas em longo prazo, enquanto os mercados exigem retornos cada vez mais rápidos (SERAFEIM, 2020).



A construção de um modelo de desenvolvimento justo requer ações coordenadas entre Estado, empresas e sociedade civil, com mecanismos que equilibrem os interesses econômicos e a proteção da dignidade humana. Nesse cenário, o ESG pode ser um importante ponto de partida.

Quanto à sua estrutura conceitual, o ESG é composto por três pilares interdependentes que orientam as práticas empresariais. O primeiro, o pilar ambiental, diz respeito às ações para minimizar os impactos negativos sobre o meio ambiente, incluindo a redução da emissão de gases de efeito estufa, uso responsável de recursos naturais, gerenciamento adequado de resíduos, preservação da biodiversidade e combate ao desmatamento (SERAPEIM, 2020). Um exemplo claro é o investimento em fontes de energia limpa, como solar e eólica, por empresas do setor industrial.

Por sua vez, o pilar social refere-se à forma como a empresa se relaciona com as pessoas, tanto interna quanto externamente. Internamente, envolve aspectos como condições de trabalho dignas, diversidade, inclusão, respeito aos direitos humanos e valorização dos colaboradores. Externamente, abrange o impacto da empresa nas comunidades em que está inserida, a relação com fornecedores, com consumidores e a contribuição para o desenvolvimento social (RUGGIE, 2011). Um exemplo notório são programas de capacitação profissional em regiões vulneráveis promovidos por empresas de grande porte, que buscam gerar impacto positivo para além de sua cadeia produtiva.

Assim, o pilar da governança envolve a estrutura ética e transparente da administração corporativa, englobando práticas como prevenção à corrupção, transparência na prestação de contas, composição e independência dos conselhos administrativos, responsabilidade fiscal, cumprimento de normas legais e auditorias independentes (TRICKER, 2019). Uma boa governança é essencial para se assegurar que os compromissos ambientais e sociais não sejam simbólicos, mas efetivamente integrados à estratégia empresarial. Exemplos relevantes são a criação de comitês internos de governança ESG e a divulgação de relatórios integrados (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2020).

Embora esses três pilares sejam interdependentes, nem sempre recebem igual atenção das empresas. Nas últimas décadas, a ascensão do ESG como paradigma



orientador da conduta empresarial tem sido marcada por uma clara predominância do enfoque ambiental em detrimento das dimensões social e de governança. Embora a importância dessa pauta seja indiscutível, o destaque quase exclusivo que ela recebe no debate público e nos relatórios corporativos revela um desequilíbrio estrutural que compromete a efetividade do ESG como um todo. Esse acontecimento denuncia a superficialidade com que os outros dois pilares vêm sendo tratados no contexto corporativo.

De acordo com os autores Robert G. Eccles e Svetlana Klimenko (2019), os investidores institucionais têm demandado cada vez mais relatórios ESG das empresas, impulsionando o crescimento exponencial do setor. Contudo, a maioria dessas demandas se concentra no aspecto ambiental, dada a maior disponibilidade de métricas, padronização de dados e visibilidade pública dos riscos climáticos. Em contrapartida, as dimensões social e de governança permanecem obscurecidas pela falta de dados claros e confiáveis, o que dificulta sua mensuração e sua integração efetiva nas estratégias corporativas. Os autores alertam que essa assimetria compromete o potencial transformador do ESG, que deveria funcionar de forma integrada e equilibrada.

A crítica ao desequilíbrio entre os pilares também é centrada na argumentação de que, apesar da retórica em torno da sustentabilidade corporativa, o modelo contábil tradicional permanece focado exclusivamente no desempenho financeiro, ignorando externalidades sociais e ambientais relevantes. Pesquisas demonstram que diversas empresas destacam seus compromissos climáticos em campanhas de marketing, mas não possuem mecanismos internos adequados para monitorar e mitigar seus impactos negativos sobre trabalhadores, consumidores e comunidades (SERAFEIM, 2020). Em outras palavras, a ênfase no "E" muitas vezes serve para mascarar déficits estruturais nos aspectos "S" e "G", gerando uma imagem distorcida da sustentabilidade corporativa.

Essa discussão ganha contornos ainda mais relevantes quando analisada sob a perspectiva do autor John Ruggie (2011), que foi uma das vozes mais influentes na articulação do "S" como dimensão essencial da responsabilidade empresarial. Para ele, a prática ESG só pode ser considerada legítima quando integra processos de due diligence em direitos humanos, ou seja, quando as empresas se comprometem a



identificar, prevenir, mitigar e reparar os impactos negativos de suas atividades sobre indivíduos e comunidades. Ruggie defende que esse processo seja contínuo, transparente e participativo, envolvendo ativamente os acionistas afetados e sendo incorporado às estruturas de governança da empresa, contudo ele denuncia que, na prática, a maioria das empresas ainda trata esses direitos como “não materiais”, ou seja, como aspectos irrelevantes para sua performance financeira, o que leva à sua sistemática exclusão das decisões estratégicas.

Em uma de suas últimas falas públicas, em 2021, Ruggie foi enfático ao afirmar que o investimento ESG havia ultrapassado os US\$ 30 trilhões em ativos sob gestão global, representando cerca de 25% do mercado mundial. No entanto, ele alertou que esse volume financeiro não se traduzia em impacto social real, justamente porque os indicadores do aspecto “S” continuavam frágeis, pouco padronizados e ausentes das análises de risco e retorno das grandes corporações. Assim, para o autor, o ESG corre o risco de se tornar uma “retórica vazia” se continuar privilegiando o meio ambiente em detrimento dos direitos humanos e da governança responsável.

Complementando esse quadro, ressalta-se que o pilar “G” da governança corporativa é fundamental para a integridade empresarial. As práticas ambientais e sociais só são efetivas se sustentadas por estruturas robustas de governança, que garantam transparência, prestação de contas, ética e controle interno eficaz. Com isso, destaca-se que conselhos administrativos independentes, sistemas de compliance sólidos, auditorias regulares e uma cultura organizacional comprometida são condições indispensáveis para que o ESG seja mais do que um discurso. Sem esses elementos, iniciativas ambientais ou sociais podem se tornar meras estratégias simbólicas, esvaziando o real compromisso ético da empresa (TRICKER, 2019).

Portanto, o que se observa é que a visibilidade do pilar ambiental, embora relevante, não pode ofuscar a centralidade do “S” e do “G” na construção de um modelo sustentável de fato. O pilar social deve deixar de ser visto como intangível e passar a integrar a materialidade estratégica das empresas. Já a governança deve atuar como elemento de sustentação das práticas ESG, garantindo que elas não sejam apenas performáticas, mas estruturais e duradouras. Como demonstram os autores citados, somente a integração equilibrada dos três pilares é capaz de garantir um ESG autêntico, ético e verdadeiramente transformador, capaz não apenas de



mitigar danos ambientais, mas de proteger a dignidade humana e fortalecer a confiança nas instituições empresariais.

3 OS LIMITES E OBSTÁCULOS PARA A EFETIVAÇÃO DO ESG

A implementação de práticas ESG apresenta uma série de desafios estruturais que vão muito além da simples adesão conceitual. O ideal de uma empresa comprometida com o meio ambiente, com a ética social e com uma governança transparente esbarra em múltiplos entraves, que vão desde pressões mercadológicas e altos custos operacionais até barreiras institucionais e desigualdades globais. Tais fatores tornam a efetivação do ESG complexa, seletiva e, muitas vezes, superficial.

Entre esses desafios, destaca-se o investimento significativo, exigido para se adaptar processos internos, adquirir tecnologias, capacitar colaboradores e contratar consultorias especializadas, além da necessidade de auditorias independentes para garantir a conformidade. Segundo relatório da KPMG (2020), essas despesas podem chegar a até 10% da receita operacional anual em empresas de médio porte, especialmente nos setores com maior complexidade ambiental e social. Esse elevado custo, aliado à ausência de retorno financeiro imediato, gera resistência principalmente entre pequenas e médias empresas e negócios com margens de lucro reduzidas (ECCLES; KLIMENKO, 2019).

Exemplos práticos ilustram bem essa realidade. A transição energética, a gestão de resíduos e a compensação de emissões, por exemplo, são medidas que envolvem custos altos e retornos muitas vezes diluídos no longo prazo. Conforme destaca Barella (2023), a adoção de investimentos em projetos verdes terá um custo estimado de US\$ 2,4 trilhões até 2030 globalmente, um montante expressivo que desafia a capacidade financeira, sobretudo, de empresas em mercados emergentes.

Além dos custos financeiros, as barreiras institucionais à implementação do ESG são particularmente acentuadas em países em desenvolvimento, onde a ausência de políticas públicas eficazes, a limitação no acesso a linhas de crédito verdes e a fragilidade da infraestrutura institucional dificultam significativamente a adoção de práticas sustentáveis. A efetivação do desenvolvimento sustentável requer planejamento de longo prazo, capacidade estatal coordenada e investimentos estruturais, elementos frequentemente ausentes nas economias periféricas (SACHS,



2002). Nessa mesma linha, as Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais (2011) ressaltam que, sem um ambiente regulatório claro e instrumentos de apoio estatais, as práticas empresariais responsáveis tendem a permanecer restritas a grandes corporações globalizadas, ampliando as desigualdades entre empresas e regiões na transição para um modelo sustentável.

Outro desafio relevante é a necessidade de as empresas se adequarem a múltiplos padrões internacionais de padronização informacional ESG, cuja complexidade técnica representa uma barreira considerável para muitas organizações, principalmente para as pequenas e médias empresas. O *Global Reporting Initiative* (GRI), por exemplo, é um dos *frameworks*¹ mais amplamente adotados e foca na transparência e no diálogo com diversos *stakeholders*², exigindo uma ampla coleta de dados socioambientais. Embora ofereça um importante instrumento de prestação de contas, sua implementação costuma ser complexa e onerosa, especialmente para empresas de menor porte (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2020).

Além do GRI, outras iniciativas internacionais também desempenham papel central na padronização das informações de sustentabilidade, como o *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) e o *International Sustainability Standards Board* (ISSB), ambos vinculados à *International Financial Reporting Standards Foundation* (IFRS). Essa fundação busca padronizar informações financeiras e de sustentabilidade materialmente relevantes para investidores, com métricas específicas para cada setor econômico. Enquanto a SASB desenvolve padrões setoriais para divulgações de sustentabilidade, a ISSB tem como objetivo estabelecer padrões globais. Juntando as duas, a IFRS busca harmonizar esses e outros modelos métricos, facilitando a comparabilidade global dos dados ESG (INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS FOUNDATION, 2023).

Além disso, a complexidade da governança interna para assegurar a conformidade com múltiplos critérios ESG, em especial no que tange ao pilar social e à governança corporativa, requer mudanças culturais e estruturais profundas. Aguilera *et al.* (2021) ressaltam que esse tipo de governança envolve não apenas a implementação de práticas técnicas, mas também um redesenho das estruturas de poder, processos decisórios e incentivos internos. Esses aspectos institucionais e



culturais são fundamentais para o sucesso das estratégias ESG, mas frequentemente são subestimados ou negligenciados, o que pode comprometer a efetividade das iniciativas sustentáveis.

Assim, as dificuldades financeiras e institucionais se somam, criando um cenário em que o investimento necessário para se incorporar plenamente o ESG torna-se um desafio multidimensional. Enquanto grandes corporações globalizadas dispõem de recursos para absorver esses custos e se adaptar aos padrões internacionais, as empresas menores e localizadas em mercados emergentes permanecem vulneráveis à exclusão e à incapacidade de competitividade, reforçando desigualdades globais na transição para um modelo econômico responsável.

Vale frisar que a adoção das práticas ESG também enfrenta desafios em razão de conflitos de interesse entre diferentes grupos que influenciam as decisões empresariais, como os *stakeholders*, cujas expectativas frequentemente divergem quanto às prioridades socioambientais, dificultando a formulação de estratégias unificadas e efetivas por parte das empresas. Investidores institucionais tendem a exigir transparência e resultados sustentáveis em médio e longo prazos, enquanto comunidades e movimentos sociais demandam respostas imediatas (RUGGIE, 2021). Além disso, consumidores cada vez mais atentos à postura ética das marcas podem reagir negativamente a práticas superficiais, o que torna essencial a coerência entre discurso e ação para evitar desconfiança e rejeição (SERAFFEIM, 2022).

Essas tensões se intensificam em contextos internacionais, em que diferenças culturais, econômicas e políticas afetam a percepção da sustentabilidade. Países em desenvolvimento, fragilidades institucionais e regulatórias dificultam o alinhamento entre expectativas globais e realidades locais, ampliando conflitos e limitando iniciativas efetivas (CASHORE; AULD; NEWSOM, 2004). Nesse cenário, empresas comprometidas com ESG devem investir em mecanismos de diálogo e governança que conciliem interesses diversos, preservando o compromisso com a responsabilidade social e a socioambiental como pilares da sua atuação.

Por fim, outro grande empecilho para a efetivação das práticas ESG é o fenômeno conhecido como *greenwashing*, entendido como a prática de empresas que divulgam informações enganosas ou exageradas sobre suas ações ambientais, sociais e de governança para criarem uma imagem pública sustentável, sem que isso



reflita mudanças reais em suas operações. Essa superficialidade não apenas compromete a credibilidade das iniciativas ESG, mas também gera impactos negativos na confiança dos *stakeholders* e no mercado como um todo. Delmas e Burbano (2011) explicam que essa prática ocorre quando empresas omitem dados relevantes ou mascaram impactos adversos para melhorar sua reputação, geralmente em resposta a pressões regulatórias e competitivas, criando um mecanismo de legitimação simbólica que atrasa mudanças estruturais. Lyon e Montgomery (2015) apontam que, embora possa gerar ganhos de curto prazo, trata-se de uma estratégia de alto risco, capaz de provocar danos severos à reputação e aumentar o ceticismo em relação à sustentabilidade.

Vale ressaltar que a falta de padronização e a ausência de métricas confiáveis facilitam a comunicação de informações seletivas e a apresentação distorcida de resultados ambientais, abrindo espaço para declarações exageradas ou falsas. Essa situação dificulta a avaliação correta por parte dos investidores e do público, comprometendo a função principal do ESG, que é promover práticas responsáveis e mensuráveis (LYON; MONTGOMERY, 2015). Nesse contexto, sem mecanismos efetivos de controle, o *greenwashing* pode se disseminar e corroer o valor do movimento sustentável, tornando o ESG um mero instrumento de marketing em vez de um vetor de transformação real (FURLOW, 2010).

Embora os desafios estruturais do ESG sejam expressivos e revelem entraves econômicos, institucionais e culturais, não se pode perder de vista que eles podem e devem ser superados. Mais do que barreiras intransponíveis, esses obstáculos funcionam como pontos de atenção que indicam onde é necessário agir de forma estratégica e consistente. Reconhecer tais limitações é o primeiro passo para construir soluções que conciliem desempenho financeiro e responsabilidade social, assim, o verdadeiro avanço reside em transformar essas dificuldades em oportunidades de inovação, abrindo espaço para um ESG realmente eficaz.

4 POSSIBILIDADES DE EQUILÍBRIO: CAMINHOS PARA UM ESG EFICAZ

A incorporação das práticas ESG nas empresas tem se mostrado cada vez mais uma estratégia promissora. Embora a discussão teórica sobre o equilíbrio entre sustentabilidade, consciência social e viabilidade financeira seja complexa, é nos



resultados práticos e dados empíricos que essa relação se confirma. Nesse sentido, é fundamental compreender o ESG não como um custo, mas como um investimento capaz de gerar lucro. Há o conceito de valor compartilhado, no qual empresas prosperam ao promoverem o desenvolvimento social e ambiental, ampliando sua competitividade e sustentabilidade econômica (PORTER; KRAMER, 2011).

Segundo o *Morgan Stanley Institute for Sustainable Investing* (2020), fundos de investimento que priorizam critérios ESG tiveram desempenho financeiro 4,3% superior à média dos fundos tradicionais em um período de dez anos. Além disso, apresentaram 20% menos volatilidade durante crises econômicas, demonstrando maior resiliência, fator especialmente relevante durante a pandemia da COVID-19. Além disso, uma parcela significativa dos investimentos focados em práticas ESG teve retornos superiores aos do mercado convencional, desmistificando a ideia de que o investimento na sustentabilidade exige o sacrifício do lucro.

Ademais, a implementação do ESG deve ser gradual e personalizada, respeitando as particularidades financeiras e setoriais das empresas. A contextualização social é vital para que as práticas sejam eficientes, evitando imposições que possam comprometer a viabilidade econômica das empresas (DAVIS; SCHILLING, 2015). Assim, a adoção escalonada permite que as organizações adaptem suas estratégias de acordo com suas capacidades, promovendo harmonização entre responsabilidade socioambiental e rentabilidade.

No cenário nacional, a Natura representa um exemplo emblemático. A empresa investiu fortemente em práticas ESG como o uso de insumos renováveis, a redução da emissão de carbono e a promoção de ações sociais em comunidades onde atua. Esses esforços resultaram em reconhecimento global, aumento da fidelidade do consumidor e expansão de mercado, culminando na valorização de suas ações e no fortalecimento da marca (NATURA, 2023).

Internacionalmente, a Unilever é frequentemente citada como pioneira em sustentabilidade corporativa. Com seu Plano de Vida Sustentável, a companhia reduziu significativamente seu impacto ambiental ao mesmo tempo que apresentou crescimento econômico. Seus segmentos de produtos sustentáveis têm registrado expansão consistente, evidenciando que práticas responsáveis podem impulsionar vendas e lucro (UNILEVER ANNUAL REPORT AND ACCOUNTS, 2023).



Esses exemplos demonstram que, ao adotarem práticas ESG com planejamento e compromisso real, as empresas não apenas atendem às crescentes demandas sociais e ambientais como também conquistam vantagem competitiva, acesso a novos mercados, redução de custos e melhor posicionamento frente a investidores. O ESG, quando bem implementado, não é uma despesa, mas um diferencial estratégico capaz de impulsionar a saúde financeira das organizações.

Além disso, estudos acadêmicos e relatórios institucionais demonstram que os fatores sociais (S) e de governança (G) impactam significativamente os resultados financeiros das empresas, muitas vezes de forma equivalente ao fator ambiental. Uma análise recente realizada no Brasil constatou que empresas com melhor desempenho social tendem a apresentar maior valor de mercado. Indicadores como o *Tobin's Q* e o Retorno sobre Ativos (ROA), métricas utilizadas para relacionar o ESG com desempenho econômico, mostraram correlação positiva e estatisticamente significativa com as métricas ESG globais (COSTA, 2022). Tais dados reforçam a hipótese do impacto social: a atuação estratégica em questões sociais contribui para ganhos de eficiência, aumento da produtividade, redução de riscos e menores custos de capital. Em outras palavras, investir em programas sociais e na satisfação dos stakeholders não apenas cumpre um dever ético, mas também fortalece o desempenho financeiro e o valor da empresa.

Da mesma forma, práticas robustas de governança corporativa elevam a confiança de investidores e parceiros comerciais, resultando em melhores condições de financiamento e avaliações mais favoráveis no mercado (COSTA, 2022). Um estudo identificou que, entre os pilares do ESG, as fragilidades no aspecto “G” são as que mais impactam negativamente a percepção dos investidores. Em geral, empresas com práticas de governança falhas são penalizadas, inclusive no valor de suas ações (SOUZA, 2020). Quando bem implementadas, essas práticas não apenas evitam perdas, mas também impulsionam a criação de valor. Um estudo conduzido por Henisz, Koller e Nuttall (2019) revela que empresas comprometidas com os três pilares do ESG não apenas mantêm sua rentabilidade como tendem a apresentar retornos sobre capital próprio mais elevados.

Todavia, falhas nos pilares social e de governança propendem a gerar consequências comerciais imediatas. Uma pesquisa analisou 150 milhões de compras



realizadas nos Estados Unidos e constatou que, após a divulgação de escândalos relacionados a abusos trabalhistas, corrupção ou discriminação, as vendas caíram entre 5% e 10%, mantendo-se em baixa por pelo menos seis meses. Os impactos mais severos foram associados a falhas nos pilares S e G, indicando que consumidores tendem a boicotar marcas envolvidas em práticas antiéticas (KLEEMAN, 2023).

No campo financeiro, a negligência em S e G também reduz o interesse dos investidores. A *PwC Global Investor ESG Survey* (2021) ouviu 325 investidores responsáveis por mais de US\$ 11,6 trilhões em ativos ao redor do mundo. O levantamento revelou que 49% deles estariam dispostos a se desfazer de ações de empresas que não demonstram compromisso com temas ESG, e 59% votariam contra a remuneração de executivos em companhias que ignoram essas pautas. Ou seja, a ausência de medidas efetivas nesses pilares pode levar à perda de apoio do mercado financeiro e à intensificação de pressões por parte dos acionistas.

Em síntese, a negligência em relação aos pilares social e de governança expõe as empresas a riscos significativos, por isso, reforçar a governança e investir em práticas sociais não deve ser visto como um custo extra, mas como uma estratégia essencial para garantir resiliência organizacional, diminuir riscos e maximizar lucros no longo prazo. Sob outra ótica, reforçar o aspecto social também serve como um instrumento de promoção de direitos, uma vez que os direitos da personalidade também são reafirmados, acrescentando mais uma dimensão de equilíbrio a um ESG eficaz, sustentável, lucrativo e socialmente responsável.

Os direitos da personalidade são prerrogativas fundamentais que protegem a dignidade intrínseca do ser humano, garantindo aspectos essenciais como integridade física e moral, liberdade, privacidade, honra, imagem e identidade. Esses direitos são inerentes à pessoa, inalienáveis e imprescritíveis, estando diretamente ligados à própria existência e à proteção da autonomia individual. Robert Alexy (2008) destaca que a dignidade humana é o princípio primordial e estruturante dos direitos fundamentais, funcionando como base normativa para o ordenamento jurídico. Esses direitos asseguram que a personalidade do indivíduo seja respeitada em todas as suas dimensões, impondo limites tanto à atuação do Estado quanto de agentes privados, incluindo as empresas, que devem atuar de modo a preservar esses valores.



Dentro desse contexto, as práticas sociais contempladas pelo pilar “S” do ESG não apenas promovem benefícios econômicos ou reputacionais para as empresas, mas representam uma efetiva afirmação dos direitos da personalidade das pessoas nas comunidades onde atuam. Ao investirem em programas sociais que atendem aos interesses da comunidade local, as empresas criam condições para que a personalidade individual e coletiva se desenvolva plenamente. Um exemplo emblemático é o Projeto Shakti, desenvolvido pela Unilever na Índia.

Lançado em 2001 pela Hindustan Unilever, o Projeto Shakti capacita mulheres de áreas rurais para atuarem como microempreendedoras na venda porta a porta de produtos da marca como sabonetes, detergentes, cremes e alimentos. Além de fornecer mercadorias para comercialização, a empresa oferece treinamento em vendas, marketing, gestão financeira e desenvolvimento pessoal, possibilitando que as participantes administrem seus próprios negócios. Essa estrutura promove inclusão econômica e independência financeira, ao mesmo tempo que amplia a presença da Unilever em regiões de difícil acesso. Até 2021, cerca de 165 mil mulheres foram beneficiadas, impactando positivamente suas famílias e comunidades locais (HINDUSTAN UNILEVER LIMITED, 2023).

A atuação da Unilever, por meio do Projeto Shakti, não apenas gera oportunidades de emprego, mas também reafirma direitos da personalidade essenciais como a dignidade, a igualdade e o respeito à autonomia individual. Ao capacitar mulheres para atuarem como agentes econômicos e sociais, a iniciativa impulsiona a transformação social e eleva a qualidade de vida nas regiões atendidas, ampliando os efeitos positivos para a coletividade. Seus efeitos ultrapassam o impacto individual causado na vida dessas mulheres, pois também alcançam comunidades com menos de 2 mil habitantes, promovendo o acesso a produtos essenciais para regiões e áreas isoladas. A iniciativa contribui para a superação de barreiras históricas relacionadas ao gênero e à pobreza, fortalecendo direitos da personalidade diretamente vinculados à dignidade, à autonomia e ao desenvolvimento social (HINDUSTAN UNILEVER LIMITED, 2023).

Se o pilar social fosse mais amplamente reforçado nas estratégias empresariais, os efeitos positivos poderiam alcançar maior escala, promovendo a redução das desigualdades e a efetivação dos direitos da personalidade em diferentes



contextos. A multiplicação de práticas semelhantes contribuiria para sociedades mais justas, nas quais dignidade e autonomia sejam valores efetivamente vividos. Assim, confirma-se que o ESG não deve ser entendido apenas como ferramenta de maximização de lucros, mas como instrumento para a promoção da vida coletiva. Ao integrarem a proteção dos direitos humanos e a inclusão social à sua atuação, as empresas alinham-se a um modelo de desenvolvimento sustentável, como demonstra o sucesso do Projeto Shakti (HINDUSTAN UNILEVER LIMITED, 2023).

Conclui-se, portanto, que o fortalecimento do pilar social no ambiente corporativo revela-se indispensável para a afirmação concreta dos direitos da personalidade, reafirmando que o sucesso empresarial deve caminhar lado a lado com o progresso social e o respeito à dignidade humana.

5 CONCLUSÃO

O ESG, embora se apresente como uma alternativa promissora para a construção de uma economia mais ética e sustentável, ainda enfrenta limites substanciais quando confrontado com a lógica tradicional do mercado. A adoção de práticas ambientais, sociais e de governança exige mudanças estruturais, investimentos financeiros significativos e, sobretudo, um compromisso real por parte das empresas, elementos que nem sempre são viáveis, especialmente em contextos marcados por instabilidade econômica e ausência de políticas públicas eficazes. Além disso, a assimetria entre os pilares do ESG, com destaque desproporcional para o aspecto ambiental, compromete sua efetividade enquanto instrumento transformador.

Apesar dessas dificuldades, os dados e exemplos discutidos demonstram que é possível, e vantajoso, integrar responsabilidade social e desempenho financeiro. A adoção consistente das práticas ESG pode não apenas mitigar riscos e fortalecer a reputação institucional, mas também impulsionar a competitividade e os lucros. As ações sustentáveis deixam de ser um fardo, quando corretamente integradas à estratégia de negócio, e passam a ser alavancas de inovação, eficiência e diferenciação no mercado.

Dessa forma, pode-se concluir que o verdadeiro desafio não reside em escolher entre ética e lucro, mas em superar a visão reducionista que os coloca em polos opostos. A sustentabilidade e a consciência social não são obstáculos ao



desenvolvimento, mas condições essenciais para sua continuidade em longo prazo. Por fim, o ESG, quando compreendido de maneira profunda e aplicado com autenticidade, pode representar um ponto de convergência entre os interesses empresariais e as demandas sociais, reafirmando o papel das empresas como agentes fundamentais na promoção de um modelo econômico mais justo, transparente e comprometido com a dignidade humana.

REFERÊNCIAS

AGUILERA, Ruth V. et al. The corporate governance of environmental sustainability: a review and proposal for more integrated research. **Journal of Management**. v. 47, n. 6, p. 1468–1497, jul. 2021. DOI: 10.1177/0149206321991212. Disponível em: <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/89965/aguilera-et-al-2021-the-corporate-governance-of-environmental-sustainability-a-review-and-proposal-for-more-integrated.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 03 ago. 2025.

ALEXY, Robert. Teoria dos direitos fundamentais. Tradução de Virgílio Afonso da Silva. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 2008. Disponível em: https://www.mpba.mp.br/sites/default/files/biblioteca/direitos-humanos/direitos_humanos_stricto_sensu/alexey-robert-teoria-dos-direitos-fundamentais.pdf. Acesso em: 12 ago. 2025.

BARELLA, José Eduardo. Custo elevado da transição verde torna pauta ESG “insustentável”. **NeoFeed**. São Paulo, dez. 2023. Disponível em: <https://neofeed.com.br/economia/custo-elevado-da-transicao-verde-torna-pauta-esg-insustentavel/>. Acesso em: 29 abr. 2025.

CASHORE, Benjamin; AULD, Graeme; NEWSOM, Deanna. Governing Through Markets: forest certification and the emergence of non-state authority. **Yale University Press**. New Haven, 2004. Disponível em: <https://research.ebsco.com/c/eexjl4/search/details/mn6abesrrb?limiters=FT%3AN%2CRV%3AN%2CFC%3AN&q=CASHORE%2C%20Benjamin.%20Governing%20throu gh%20markets>. Acesso em: 30 abr. 2025.

COSTA, Leonardo. Os Impactos Econômicos Do ESG (Environmental, Social And Governance) No Mercado Financeiro Brasileiro. **Fundação Getulio Vargas**. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/f7526e1f-ebdd-403b-88cb-05cdf5c15f5/content>. Acesso em: 05 ago. 2025.

DAVIS, Rachel; SCHILLING, David. Taking The Rights Of Communities Seriously In ESG Investing. **Shift Project**. 2015. Disponível em: <https://media.business-humanrights.org/media/documents/3e0f36fc20b47da5465a230beeb34e5ee084f30c.pdf>. Acesso em: 29 abr 2025.



DELMAS, Magali Annabelle; BURBANO, Vanessa Cuerel. The Drivers Of Greenwashing. **California Management Review**. Berkeley, v. 54, n. 1, p. 64–87, 2011. Disponível em: <https://www.ioes.ucla.edu/wp-content/uploads/2017/04/2011-Delmas-Cuerel-Burbano-California-Management-Review.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2025.

ECCLES, Robert G.; KLIMENKO, Svetlana. The Investor Revolution. **Harvard Business Review**. Boston, p. 108-116, maio/jun. 2019. Disponível em: <https://hbr.org/2019/05/the-investor-revolution>. Acesso em: 3 ago. 2025.

FRESHFIELDS BRUCKHAUS DERINGER. A Legal Framework For The Integration Of Environmental, Social And Governance Issues Into Institutional Investment. **UNEP FI**. 2005. Disponível em: <https://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2022/07/Freshfields-A-legal-framework-for-the-integration-of-ESG-issues-into-institutional-investment.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2025.

FURLOW, Nancy Elaine. Greenwashing In The New Millennium. **Journal of Applied Business and Economics**. Marymount University, v. 10, n. 6, p. 22–25, 2010. Disponível em: https://www.lucs.lu.se/fileadmin/user_upload/project/lucs/KKEG-22/kkeg22_littsem-3_greenwashing-in-the-new-millennium.pdf. Acesso em: 03 ago. 2025.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). A Short Introduction to the GRI Standards. **Global Reporting Initiative**, Amsterdam, 2020. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/media/wtaf14tw/a-short-introduction-to-the-gri-standards.pdf>. Acesso em: 3 ago. 2025.

HENISZ, Witold; KOLLER, Tim; NUTTALL, Robin. Five ways that ESG creates value. **McKinsey Quarterly**, nov. 2019. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/Five%20ways%20that%20ESG%20creates%20value/Five-ways-that-ESG-creates-value.ashx>. Acesso em: 05 ago. 2025.

HINDUSTAN UNILEVER LIMITED. Project Shakti: summary on social and economic impact. Kantar Republic, ano fiscal 2023-2024. Disponível em: <https://www.hul.co.in/files/21d907e1-bff6-44c7-858b-7be7e7e749b4/project-shakti.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2025.

INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS (IFRS) FOUNDATION. Introduction to the ISSB and IFRS Sustainability Disclosure Standards. **IFRS Foundation**. London, 2023. Disponível em: <https://www.ifrs.org/sustainability/knowledge-hub/introduction-to-issb-and-ifrs-sustainability-disclosure-standards/>. Acesso em: 03 ago. 2025

KLEEMAN, Meredith Lidard. Scandals reveal how much consumers really care about ESG. **Chicago Booth Review**. Chicago, 26 jun. 2023. Disponível em: <https://www.chicagobooth.edu/review/scandals-reveal-how-much-consumers-really-care-esg>. Acesso em: 5 ago. 2025.



KPMG INTERNATIONAL. The time has come: the KPMG survey of sustainability reporting 2020. **KPMG International**. Amstelveen, 2020. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/my/pdf/time-has-comes.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2025.

LYON, Thomas Paul; MONTGOMERY, Wren. The Means And End Of Greenwash. **Organization & Environment**. Thousand Oaks, v. 28, n. 2, p. 223–249, 2015. ISSN 1086-0266 1552-7417. DOI: 10.1177/1086026615575332. Disponível em: <https://2024.sci-hub.se/3867/b7530b7ba6b59bfc0cb69e4a3e54b94e/lyon2015.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2025.

MORGAN STANLEY INSTITUTE FOR SUSTAINABLE INVESTING. Sustainable Reality: Analyzing Risk and Returns of Sustainable Funds. **Morgan Stanley**. New York, 2020. Disponível em: https://www.morganstanley.com/content/dam/msdotcom/en/assets/pdfs/3190436-20-09-15_Sustainable-Reality-2020-update_Final-Revised.pdf. Acesso em: 05 ago. 2025.

NATURA & CO. Sustainability Compendium FY23. **Natura**. São Paulo, 2024. Suplemento ao Relatório Anual de 2023. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/67c3b7d4-64ea-4c2f-b380-6596a2ac2fbf/0e0acace-50cd-5fc3-28b8-667263df834b?origin=1>. Acesso em: 05 ago. 2025.

OCDE. Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais. **OECD Publishing**. Paris, 2011. Disponível em: <https://www.oecd.org/corporate/mne/>. Acesso em: 05 maio 2025.

PÉREZ, Lucy *et al.* Does ESG really matter – and why? **McKinsey Quarterly**. Ago. 2022. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/does-esg-really-matter-and-why>. Acesso em: 29 abr. 2025.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating shared value. **Harvard Business Review**. Boston, jan./fev. 2011. Disponível em: <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2025.

PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE INVESTMENT ASSOCIATION. **Principles for Responsible Investment**. 2006. Disponível em: <https://www.unpri.org/about-us/about-the-pri>. Acesso em: 05 maio 2025.

PWC 2021 GLOBAL INVESTOR ESG SURVEY. *Companies Failing To Act On ESG Issues Risk Losing Investors*. **PricewaterhouseCoopers**. 2021. Disponível em: <https://www.pwc.com/lt/en/about/press-room/pwc-global-investor-esg-survey.html>. Acesso em: 05 ago. 2025.



RUGGIE, John. Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework. **United Nations**, 2011. Disponível em: https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinessshr_en.pdf. Acesso em: 29 abr. 2025.

RUGGIE, John. Keynote address at the event “The 'S' in ESG: Best Practices and the Way Forward?” **Shift Project**. Jul. 2021. Disponível em: <https://shiftproject.org/keynote-ruggie-s-esg-july-2021/>. Acesso em: 02 ago. 2025.

SACHS, Ignacy. Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável. **Garamond**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <https://pt.scribd.com/doc/310532536/Caminhos-Para-o-Desenvolvimento-Sustentavel-Ignacy-Sachs>. Acesso em: 14 maio 2025.

SERAFEIM, George. Social impact efforts that create real value. **Harvard Business Review**. 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/09/social-impact-efforts-that-create-real-value>. Acesso em: 29 abr. 2025.

SOUZA, Gabriel Victor Carvalho de. Impactos Financeiros Da Estratégia ESG Nas Corporações: Evidências Dos Mercados Emergentes. **Unicamp**. Limeira, 2020. Disponível em: <https://www.repositorio.unicamp.br/acervo/detalhe/1242245>. Acesso em: 05 ago. 2025.

TRICKER, Bob. Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices. 4. ed. **Oxford University Press**. Oxford, p. 20-50, 2019.

UN GLOBAL COMPACT. Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World. **United Nations**. 2004. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2025.

UNILEVER ANNUAL REPORT AND ACCOUNTS. **Unilever PLC**. 2023. Relatório anual referente ao ano encerrado em 31 de dezembro de 2022. Disponível em: <https://www.unilever.com/files/d30d4383-ed4e-4014-9443-ebd2fcfba898/unilever-annual-report-and-accounts-2022.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2025.