

Artigo

ESG e competitividade no cenário empresarial brasileiro: entre governança, reputação e criação de valor

ESG and competitiveness in the Brazilian business scenario: between governance, reputation and value creation

Gilvan Bernardo Abrantes¹, Juciara Maria de Sousa Melo², Márcia Luciana Gurgel Assunção do Nascimento³, Dayane Rodrigues Simões⁴, João Paulo Borges de Queiroz⁵, José Antonio Agulleiro Rodriguez⁶, José Eudes Medeiros Júnior⁷, Luanna Nayara Calixto de Araújo⁸ e Rita de Cássia Sarmiento Gomes⁹

¹Graduado em Gestão Ambiental pela Universidade Paulista, Sousa, Paraíba. ORCID: 0009-0008-2617-1330. E-mail: gilvancad@hotmail.com;

²Graduada em Direito pela Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, Paraíba, pós-graduada em direito civil e empresarial, advogada, servidora pública, ex-supervisora do TJPB. ORCID: 0009-0007-0696-8812. E-mail: juciarameloadv@gmail.com;

³Mestranda em Administração pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Mossoró, Rio Grande do Norte, Graduação em Administração Pública pela UFRN Graduação em Ciências Sociais e Especialização em Gestão de Pessoas pela Faculdade do Vale do Jaguaribe, Pombal, Paraíba. ORCID: 0009-0002-3036-4254. E-mail: lu_gurgel@hotmail.com;

⁴Advogada, graduação em Direito e pós-graduada em Processo Civil pela Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, Paraíba. ORCID: 0009-0002-8460-2297. E-mail: drs_dayane@hotmail.com;

⁵Mestrando em Gestão e Sistemas Agroindustriais pela Universidade Federal de Campina Grande, Pombal, Paraíba. ORCID: 0000-0002-8002-404X. E-mail: jpborges@gmail.com;

⁶Mestrando em Administração pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Mossoró, Rio Grande do Norte, Especialista e Graduado em Direito pela Universidade Potiguar. ORCID: 0009-0006-4174-8068. E-mail: agulleiro@gmail.com;

⁷Mestrando em Administração pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Mossoró, Rio Grande do Norte, Especialista e Graduado em Direito pela Faculdade de Ciências e Tecnologia Mater Christi. ORCID: 0009-0007-9199-941X. E-mail: eudes.medeirosjr@gmail.com;

⁸Graduada em Enfermagem pela Universidade Federal de Campina Grande, Cajazeiras, Paraíba. ORCID: 0009-0004-2802-9486. E-mail: luannanayaracalixtoaraujo@gmail.com;

⁹Farmacêutica, graduada pela Universidade Santa Maria, Cajazeiras, Paraíba. Possui especialização em cursos do Conselho Federal de Farmácia. ORCID: 0009-0007-5512-8086. E-mail: rita_gomes2011@hotmail.com;

¹⁰Assessora Jurídica da FAPESQ/PB, Graduada em Direito pela Universidade Estadual da Paraíba, Especialista em Direito Público com ênfase em gestão pública pela FAMEESP- Faculdade Metropolitana do Estado de São Paulo e pela Faculdade Damásio- SP, Especialista em Advocacia Tributária pela EBRADI; Especialista em Direito do Trabalho pela FAMEESP- Faculdade Metropolitana do Estado de São Paulo, São Paulo, São Paulo. ORCID: 0009-0009-9807-4983. E-mail: sibellemartins.adv@gmail.com;

Submetido em: 02/11/2025, revisado em: 05/11/2025 e aceito para publicação em: 14/11/2025.

RESUMO: O artigo partiu do cenário em que o ESG se consolidou no Brasil como linguagem de organização da gestão, em resposta à demanda social por transparência contínua e por informação verificável. Nesse ínterim, o problema enfrentado tratou de delimitar o ESG como arquitetura interna de decisão, esclarecendo como suas dimensões ambientais e sociais ganham tração quando integradas pela governança e de que modo esse arranjo se relacionou com a competitividade empresarial. Sendo assim, o objetivo foi sistematizar um quadro conceitual claro e operativo, adequado ao contexto nacional, capaz de orientar desenho organizacional, responsabilidades e métricas voltadas à criação de valor. Para tanto, adotou-se pesquisa bibliográfica de natureza exploratória e descritiva, com revisão narrativa, a partir de buscas nas bases SciELO, SPELL, DOAJ e Portal de Periódicos CAPES, abrangendo publicações de 2018 a 2025, com critérios de inclusão voltados a trabalhos revisados por pares e focados em ESG no ambiente organizacional, e exclusão de materiais não acadêmicos e peças publicitárias. Os achados indicaram que a governança operou como eixo articulador, convertendo compromissos em processos, metas e indicadores, o que reduziu assimetrias informacionais e sustentou ciclos de planejamento, execução, mensuração e revisão. Ademais, observou-se que a competitividade surgiu da previsibilidade informacional e da capacidade de dialogar com investidores e credores, com efeitos sobre acesso a capital, custo de financiamento e resiliência em janelas de estresse. Bem como, evidenciou-se, ainda, que controvérsias ambientais e sociais impactaram avaliação de mercado, que legibilidade isolada de relatórios não bastou sem qualidade de dados e que inovação ambiental interagiu com estrutura de capital quando acoplada a métricas e controles.

PALAVRAS-CHAVE: Sustentabilidade; Empresas; Responsabilidade socioambiental; Transparência.

ABSTRACT: The article began from the context in which ESG became consolidated in Brazil as a management language, in response to social demand for continuous transparency and verifiable information. In this setting, the research problem consisted of delimiting ESG as an internal decision-making architecture, clarifying how its environmental and social

dimensions gain traction when integrated through governance and how this arrangement relates to business competitiveness. Accordingly, the objective was to systematize a clear and operational conceptual framework suited to the national context, capable of guiding organizational design, responsibilities and metrics aimed at value creation. To this end, the study adopted a bibliographic approach of an exploratory and descriptive nature, based on a narrative review, drawing on searches conducted in SciELO, SPELL, DOAJ and the CAPES Periodicals Portal, covering publications from 2018 to 2025, with inclusion criteria focused on peer-reviewed works addressing ESG in the organizational environment and exclusion of non-academic materials and publicity content. The findings indicated that governance functioned as the articulating axis, converting commitments into processes, goals and indicators, which reduced informational asymmetries and sustained cycles of planning, execution, measurement and review. Furthermore, it was observed that competitiveness arose from informational predictability and the ability to communicate with investors and creditors, with effects on capital access, financing cost and resilience in stress scenarios. It was also found that environmental and social controversies affected market valuation, that isolated report readability was insufficient without data quality, and that environmental innovation interacted with capital structure when aligned with metrics and internal control mechanisms.

KEYWORDS: Sustainability; Companies; Socio-environmental responsibility; Transparency.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A pauta ESG (ambiental, social e governança) foi consolidada no Brasil como linguagem de organização da gestão, porque traduz expectativas sociais em critérios compreensíveis de decisão, prestação de contas e integridade institucional (Irigaray; Stocker, 2022). Nesse enquadramento, o “E” envolve impactos sobre recursos e ecossistemas, o “S” trata de condições de trabalho, diversidade e relações com comunidades e cadeia de fornecedores, e o “G” confere coerência ao integrar papéis do conselho, controles e padrões de divulgação, o que reduz ambiguidades entre compromisso e verificação (Borsatto; Baggio; Brum, 2023).

Como gramática de gestão, a sigla opera quando metas e indicadores se acoplam ao planejamento, ao orçamento e ao risco, favorecendo comparabilidade e previsibilidade informacional em mercados que demandam transparência contínua (Nóbrega; Felipe; Araújo, 2025). Em contexto de análise permanente, a consistência entre o que se anuncia e o que se comprova tornou-se condição prática de confiança pública e de avaliação de conduta empresarial, dimensão que confere ao ESG um caráter normativo-cultural no cotidiano competitivo (Passos, 2024).

Diante desse cenário, o problema que orienta o artigo consiste em delimitar conceitualmente o ESG como arquitetura de gestão no mercado brasileiro, descrevendo seus elementos constitutivos e sua função de alinhamento entre objetivos, responsabilidades e informação.

A pergunta-problema é: de que maneira o ESG, entendido como linguagem de organização interna, pode estruturar processos, papéis e métricas para dar previsibilidade à transparência e apoiar decisões empresariais em ambientes concorrenciais? Assim sendo, o objetivo é sistematizar um quadro conceitual claro e operativo do ESG, adequado ao contexto nacional, capaz de orientar desenho organizacional, governança e comunicação com o público interessado.

Para tanto, trata-se de pesquisa puramente bibliográfica, de natureza exploratória e descritiva, conduzida pelo método de revisão narrativa com procedimentos de busca, triagem e síntese. As bases consultadas são SciELO, SPELL, DOAJ e Portal de Periódicos CAPES. O período de inclusão abrange 2018 a 2025, priorizando publicações brasileiras em administração, contabilidade e finanças, com inclusão

pontual de obras internacionais quando indispensáveis à precisão conceitual.

Os critérios de inclusão contemplam textos revisados por pares, publicados em periódicos acadêmicos, redigidos em português, inglês ou espanhol, com aderência explícita ao tema ESG no contexto organizacional e foco em conceitos, categorias e arranjos de gestão. Os critérios de exclusão afastam duplicatas, editoriais, resenhas, notícias, relatórios não acadêmicos, jurisprudência e materiais de caráter publicitário. A estratégia de busca utiliza combinações como “ESG” AND “governança”, “ESG” AND “sustentabilidade corporativa” e “ESG” AND “Brasil”.

Nesse íterim, a justificativa assenta-se na necessidade de oferecer um mapa conceitual coeso e aplicável, que auxilie pesquisadores e gestores na compreensão do ESG como estrutura estável de decisão e de prestação de contas no país, sem confundir relato com desempenho e sem dispersão terminológica.

2 FUNDAMENTOS DO ESG NO BRASIL

Inicialmente, ESG significa ambiental, social e governança, uma sigla que organiza como a empresa lida com impactos ambientais, relações de trabalho e comunidade, e com a forma de decidir e prestar contas. Em termos simples, “E” trata de uso de recursos, emissões e riscos ecológicos, “S” cobre condições de trabalho, diversidade, saúde e segurança, e “G” envolve integridade, conselho, controles e transparência. Irigaray e Stocker (2022) descrevem o ESG como uma linguagem que reúne questões ambientais, sociais e de governança em critérios observáveis de conduta corporativa, evitando confundir responsabilidade com ações episódicas. No Brasil, estudos conceituais mapeiam a evolução do termo e situam a sigla no percurso mais amplo da sustentabilidade empresarial, o que ajuda a separar moda retórica de arranjos que estruturam rotinas e expectativas de informação para o mercado (Borsatto; Baggio; Brum, 2023).

Como conceito de gestão, ESG funciona como ponte entre estratégia, materialidade e mensuração, porque pede que intenções sejam traduzidas em responsabilidades, metas e indicadores verificáveis, com ciclos de planejamento, execução e revisão. O ponto de articulação está na governança, que alinha papéis e incentivos, conecta as pautas ambiental e social à tomada de decisão e à prestação de contas, e dá previsibilidade ao fluxo de

informações para públicos especializados e leigos. A pesquisa acadêmica recente reforça essa leitura ao mostrar que, quando tratado como arquitetura de gestão, o ESG oferece categorias para análise comparável e para decisões de alocação, o que favorece sua institucionalização no país sem perder precisão conceitual (Nóbrega; Felipe; Araújo, 2025).

No contexto brasileiro, o ESG foi consolidado como estrutura institucional à medida que a esfera pública passa a observar coerência entre compromissos e evidências, e quando investidores e analistas incorporam essas informações ao seu juízo de risco. O resultado é uma expectativa social e normativo-cultural de transparência que disciplina práticas de divulgação, reduz assimetrias informacionais e incentiva processos de verificação. Igualmente, estudos com dados de múltiplos países, incluindo companhias brasileiras, mostram que controvérsias nessas dimensões tendem a repercutir no valor das empresas, o que evidencia a importância da consistência entre discurso e prática para a competitividade e para a legitimidade no mercado (Passos, 2024).

Ou seja, o ESG pode ser entendido como uma linguagem de gestão que conecta ambiente, pessoas e governança a decisões observáveis no cotidiano da empresa, evitando confundir responsabilidade com ações episódicas e aproximando o tema de critérios de materialidade e de risco que importam para a própria continuidade do negócio (Irigaray; Stocker, 2022). Nesse enquadramento, governança deixa de ser apêndice de relatórios e passa a organizar papéis, fluxos de decisão e controles, enquanto as dimensões ambiental e social se traduzem em políticas, indicadores e rotinas de prestação de contas inteligíveis para públicos especializados e leigos, o que favorece coerência entre objetivos e evidências ao longo do tempo (Borsatto; Baggio; Brum, 2023).

No Brasil, a consolidação conceitual do ESG resulta de um diálogo entre pesquisas em administração, contabilidade e finanças, que mapeiam termos, delimitam escopos e testam como categorias se comportam em contextos setoriais distintos, oferecendo critérios para separar modismos de linhas de investigação com lastro empírico (Nóbrega; Felipe; Araújo, 2025). Essa produção acadêmica reforça a ideia de que a sigla funciona como gramática organizacional quando integra metas estratégicas, métricas comparáveis e ciclos de melhoria, pois, ao tornar a informação útil para a decisão, reduz ruídos entre promessa e entrega e fixa expectativas sociais de transparência como parte do modo usual de operar da firma, e não como campanha reputacional passageira (Larrinaga, 2023).

A leitura conceitual também exige cuidado com a precisão: o ESG não substitui a discussão mais ampla de sustentabilidade, mas cria uma ponte prática para orientar escolhas, estabelecer prioridades e organizar a prestação de contas em linguagem acessível, sem perder rigor metodológico (Larrinaga, 2023). Em um ambiente de escrutínio constante, essa arquitetura só se sustenta quando a coerência entre compromissos e evidências é verificável, já que controvérsias ambiental ou socialmente relevantes tendem a produzir resposta mensurável do público e dos mercados, o que reforça a importância de governança,

mensuração e comunicação claras como condições de legitimidade na esfera pública contemporânea (Passos, 2024).

A expressão entrou no vocabulário empresarial brasileiro como desdobramento de uma trajetória que começa antes da sigla, quando a responsabilidade social passa a dialogar com estratégia, posicionamento competitivo e escolhas de longo prazo, o que prepara o terreno para um enquadramento integrado entre ambiente, sociedade e governança que possa ser compreendido por investidores, gestores e público observador (Orsato, 2011). A partir desse enquadramento, o Brasil acompanha a virada conceitual que traduz sustentabilidade em linguagem de gestão, apoiada em categorias como materialidade, risco e coerência entre meios e fins, o que permite deslocar a discussão de slogans para mecanismos decidíveis e verificáveis ao nível da firma, com vocabulário compatível com finanças, contabilidade e administração.

Essa passagem do discurso ao arranjo institucional se explica quando a governança corporativa ocupou o papel de eixo da própria arquitetura, pois ela organiza papéis, define controles, cria incentivos e estabelece quem decide o quê e com base em quais informações, reduzindo assimetrias e conectando objetivos, métricas e prestação de contas de modo estável ao longo do tempo, sem dependência de iniciativas episódicas (Silveira, 2021). Nesse desenho, a governança assume a função de costura das dimensões ambiental e social, uma vez que comitês, políticas e rotinas de monitoramento só operam com clareza quando há estrutura decisória, integridade e responsabilização, o que viabiliza ciclos de planejamento, execução, mensuração e revisão.

O amadurecimento teórico desse campo no Brasil aparece com nitidez quando a produção acadêmica mapeia conceitos, delimita recortes e identifica linhas de pesquisa, oferecendo perspectivas que ajudam a diferenciar tendências consolidadas de modismos e a calibrar expectativas sobre resultados esperados, principalmente ao tratar da integração entre critérios ESG e decisões de investimento, composição de carteiras e qualidade informacional (Nóbrega; Felipe; Araújo, 2025). Esse movimento de revisão cumpre função de estabilização da linguagem, pois estabelece pontos de contato entre perspectivas de mercado e teorias organizacionais, favorecendo comparabilidade entre estudos e diminuindo o ruído terminológico.

Do ponto de vista organizacional, a incorporação do ESG se mostra gradual e dependente do estágio de desenvolvimento das empresas, já que a consolidação de processos internos, políticas e indicadores tende a acompanhar o ciclo de vida, o que implica caminhos diferentes de adoção e amadurecimento das práticas e do próprio reporte, com efeitos sobre a qualidade da informação e a previsibilidade das decisões (Moreira *et al.*, 2023). O ponto principal é que, à medida que o tema evolui de programa pontual para rotina institucional, as organizações passam a operar com fluxos de decisão e mecanismos de verificação que tornam mais nítida a diferença entre compromisso e entrega, reforçando a utilidade pública da informação divulgada.

Na dimensão social, políticas de saúde e segurança, capacitação, integridade e diversidade funcionam como dobradiças do componente S, já que conectam metas gerais a práticas cotidianas e criam lastro cultural para que metas e compromissos passem a orientar incentivos internos e padrões de comportamento, com efeitos verificáveis na experiência de trabalho e na coerência organizacional (Schleich, 2022). Essa conexão prática entre valores e procedimentos contribui para que a agenda social seja incorporada de forma contínua à estrutura de governança e aos processos decisórios.

Outrossim, a literatura de finanças no país associa a consolidação do ESG à sua utilidade informacional, pois o tema ganha densidade quando conecta risco, custo de capital e alocação eficiente, favorecendo a leitura de que práticas ambientais e sociais podem reduzir incertezas relevantes para o investidor e para o credor, sobretudo quando a informação é tempestiva, comparável e auditável em séries históricas (Minardi, 2023). Esse enquadramento realça que a institucionalização depende de métricas que suportem decisões e que sejam compreensíveis para o público especializado, o que reaproxima o debate da governança como mecanismo de integração.

A esfera pública completa esse quadro ao atuar como espaço de escrutínio e de formação de expectativas, porque controvérsias ambientais e sociais tendem a produzir respostas mensuráveis no valor das companhias, o que cria incentivos para robustecer processos de verificação, clarificar métricas e reduzir descompassos entre promessas e resultados, especialmente em setores mais expostos a risco reputacional (Passos, 2024). O efeito disciplinador sinaliza que, sem coerência verificável, a linguagem comum do ESG perde tração, razão pela qual a base institucional precisa sustentar ciclos de melhoria contínua e mecanismos claros de prestação de contas.

Outro elemento que fortalece os fundamentos do tema no Brasil é o vínculo entre indicadores e resultados ambientais observáveis, discussão que emerge em pesquisas regionais dedicadas a emissões de gases de efeito estufa, onde o desempenho em critérios ligados à agenda ambiental se articula com metas e resultados associados à transição de baixo carbono, corroborando com a noção de que instrumentos de gestão e governança são meios para efeitos rastreáveis e comparáveis (Firmino; Peixoto, 2025). Essa associação entre gestão e evidência amplia a credibilidade do componente ambiental, pois torna mais tangível a relação entre escolhas internas e desempenho observado.

Igualmente, o debate acadêmico recomenda precisão conceitual para evitar que a sigla absorva expectativas que não pode cumprir sozinha, o que requer parcimônia na construção de indicadores e atenção à materialidade do que é medido e comunicado, inclusive para impedir confusões entre relato e desempenho, bem como para manter a transparência como linguagem compreensível para públicos distintos da comunidade técnica (Larrinaga, 2023). Essa advertência funciona como salvaguarda metodológica, lembrando que a consolidação do ESG, enquanto estrutura institucional no Brasil, repousa na combinação de boa governança, informação útil e práticas que produzam efeitos reconhecíveis, sem antecipar julgamentos de eficácia, já que a avaliação depende de

séries consistentes e de critérios comparáveis ao longo do tempo.

Em conjunto, esses elementos formam uma base conceitual e histórica em que o ESG se firma no país como gramática de organização interna e de comunicação com o exterior, e não apenas como tendência retórica, pois governa incentivos, estrutura processos e estabelece critérios para que responsabilidades ambientais e sociais se transformem em expectativas normativo-culturais, com sentido público e orientação para a transparência que a sociedade passou a demandar de maneira contínua e informada (Nóbrega; Felipe; Araújo, 2025).

3 IMPLEMENTAÇÃO DO ESG NAS EMPRESAS BRASILEIRAS

A implementação do ESG nas empresas brasileiras trata-se de incorporar critérios em rotinas de decisão, controles e incentivos, de modo que prioridades de longo prazo dialoguem com métricas de desempenho e com a linguagem financeira adotada internamente. Esse movimento começa quando a alta direção traduz a materialidade em escolhas verificáveis, definindo responsabilidades, linhas de reporte e prazos de entrega. À medida que processos se estabilizam, a discussão passa a orientar orçamento, risco e auditoria, criando condições para aprendizagem organizacional e prestação de contas compreensível para públicos distintos do círculo técnico (Barbosa, 2024). Ao mesmo tempo, a institucionalização exige uma gramática comum capaz de reduzir ambiguidades, visto que o que conta como meta, que fonte sustenta um indicador, em que periodicidade a informação será revisada e como essa revisão retroalimenta o ciclo de planejamento, questões que movem o ESG do enunciado para a operação cotidiana, com repercussões sobre custo de capital, reputação e capacidade de execução ao longo do tempo.

Duarte *et al.* (2025), por exemplo, mostram que a infraestrutura de governança é o ponto de apoio dessa travessia, pois conselhos e comitês, quando funcionam com informação tempestiva e papéis claros, ampliam a qualidade e a comparabilidade das divulgações, bem como a sua confiabilidade, especialmente quando a organização recorre à assecuração externa. Conforme os autores, os atributos do conselho, como especialização e desenho de comitês, e a decisão de contratar assecuração se associam positivamente à qualidade da informação de sustentabilidade, reforçando a hipótese de que “E” e “S” ganham densidade quando “G” organiza os canais de decisão e verificação. Essa evidência sustenta um ponto muitas vezes subestimado, posto que implementar o ESG é, antes de tudo, desenhar circuitos institucionais que conectem quem define prioridades com quem mede, analisa e corrige rumos, reduzindo o espaço para assimetrias informacionais e para mensagens dissonantes entre áreas.

No plano da cultura e das práticas de gestão de pessoas, a implementação se consolida quando políticas de diversidade e inclusão passam a orientar rotinas de recrutamento, desenvolvimento e avaliação. Análises com empresas brasileiras referenciam sustentabilidade mostrando avanço gradual na incorporação de indicadores de

gênero, raça, idade, pessoas com deficiência e população LGBTQIA+, ainda que aquém da composição demográfica do país, o que sinaliza que a tradução do tema em metas operacionais é possível, mas requer persistência, aprendizado e monitoramento continuado (Quartucci; Branco, 2024).

Quando esses arranjos se enraízam, o “S” ganha vida em práticas observáveis, como segurança e saúde, formação, progresso, equilíbrio trabalho-vida, e deixa de ser mero capítulo retórico, com efeitos de médio prazo sobre clima, permanência e inovação, sem romper a coerência com metas estratégicas, porque conectado por incentivos e por avaliação.

A fronteira entre relato e decisão financeira também se moveu no Brasil nos últimos anos, o que ajuda a explicar por que a adoção de rotinas de mensuração e divulgação se torna elemento de estabilidade institucional. Há estudos, por exemplo, que examinam a relevância informacional de práticas ESG e sua relação com métricas de mercado, aproximando contabilidade, finanças e sustentabilidade por meio de evidências sobre valor e risco, e defendendo que a consistência na divulgação, com séries, definições claras e atualizações, fortalece o uso desses dados por analistas e credores (Barbosa, 2024).

A consequência prática é que implementar ESG implica tornar a informação útil para decisões internas e externas, e isso depende menos de slogans e mais de padronização, continuidade e capacidade de auditar o que se publica, movimentos que ao mesmo tempo disciplinam e simplificam a agenda para quem decide.

A qualidade do relato, por sua vez, não depende somente do que é medido, mas também de como é comunicado. Oliveira, Miranda e Pereira (2024) mostram que a legibilidade dos relatórios integrados, tomada aqui como clareza textual segundo critérios de leitura, não apresenta relação automática com captação de recursos ou geração de valor, resultado que sugere cautela com a suposição de que “tornar o texto mais fácil” seja, isoladamente, condição suficiente para efeitos nos mercados. Essa conclusão lembra que, em termos de implementação, a arquitetura de dados, os critérios de mensuração, a comparabilidade e a governança da informação são engrenagens que precisam girar juntas para que a mensagem tenha consequência prática e inteligência cumulativa ao longo dos ciclos de reporte.

Outro traço da institucionalização no país aparece quando o debate sobre ESG se desloca do plano agregador da sigla para as alavancas que realmente mudam decisões, como a inovação verde, investimento e custo de financiamento. Jesuka, Sass e Vieira (2025), em um trabalho que observa empresas de economias emergentes, mostram que a adoção de práticas de inovação ambiental tende a se articular com desempenho ESG de modo a afetar a estrutura de dívida, indicando que a disciplina de gestão ambiental, quando consistente, conversa com avaliação de risco por credores e com a própria política de capital das firmas (Jesuka; Sass; Vieira, 2025).

No contexto brasileiro, essa ponte é relevante porque a execução de metas ambientais costuma exigir decisões sobre CAPEX, tecnologia e cadeia de suprimentos. Onde a governança é capaz de conectar essas

escolhas à mensuração e ao reporte, o tema deixa de ser periférico e passa a influenciar o coração financeiro da operação, com consequências mais estáveis para a organização.

Há, também, uma dimensão disciplinadora que não pode ser ignorada, que são os efeitos de controvérsias sobre avaliação de mercado. Estudo com grande base internacional, com presença de companhias brasileiras, encontra que práticas ESG se associam a melhor desempenho de mercado, contudo, não eliminam o impacto negativo de controvérsias. O recado organizacional é simples e exigente ao mesmo tempo, considerando que implementar ESG é construir prevenção e resposta, reduzir assimetrias e integrar controles, porque o risco reputacional se materializa em preço e pode neutralizar ganhos comunicacionais quando a governança não antecipa falhas (Soschinski *et al.*, 2024). Essa constatação corrobora com o papel dos mecanismos internos, inclusive auditoria e *compliance*, como elementos de implementação, e não como anexos procedimentais, pois são eles que dão tração à coerência entre discurso e entrega.

Outro fio da literatura recente tem explorado como traços do topo da organização interferem na qualidade das decisões e na confiabilidade dos números, examinando, por exemplo, a relação entre narcisismo do CEO, gerenciamento de resultados e práticas ESG. No Brasil, evidências com ampla janela temporal mostram que, embora a governança tenda a coibir manipulações, não há garantia automática de que a presença de práticas ESG, isoladamente, modere comportamentos oportunistas. Daí a relevância do desenho de mecanismos complementares de controle quando o perfil da liderança eleva o risco de decisões de curto prazo incompatíveis com compromissos públicos (Siqueira; Carvalho; Lucena, 2025). Para fins de implementação, isso significa que a agenda socioambiental precisa estar acoplada a políticas de integridade, critérios de remuneração e controles de reporte para consolidar-se como rotina e expectativa social, em vez de depender da personalidade de dirigentes.

No campo jurídico-institucional, a doutrina brasileira tem discutido a construção de pontes entre governança, sustentabilidade e *accountability* como linguagem de responsabilidade perante a sociedade, sinalizando que a consolidação do tema depende de reforçar deveres de transparência e coerência em estruturas públicas e privadas e de alinhar procedimentos com uma visão de desenvolvimento que internalize custos socioambientais. Obras recentes propõem essa interligação como caminho para evitar o esvaziamento do ESG em chave meramente discursiva, valorizando a conexão entre arranjos de decisão, participação informada e controle social na orientação de políticas e de práticas empresariais (Cader; Villac, 2022). Tendo em vista isso, essa leitura corrobora com a ideia de que a implementação é um compromisso de governança com ciclo de planejamento, execução, avaliação e revisão à luz de critérios explícitos e verificáveis.

Também, vale notar que a pesquisa empírica sobre o Brasil tem avançado no exame dos efeitos econômicos de rotinas ESG em períodos de estresse, o que ajuda a calibrar expectativas e a orientar prioridades de implementação. Há

evidências de que, em janelas de crise, empresas com melhores práticas tendem a apresentar desempenho relativo superior, o que, ainda que não prove causalidade universal, sugere que a formalização de processos, a previsibilidade informacional e o investimento em capacidades ambientais e sociais formam um colchão organizacional contra choques, desde que sustentados por governança minimamente estável (Carvalho; Morey; Teixeira, 2023).

Em termos práticos, isso legitima a agenda como estrutura, e não apenas como tendência, pois vincula o esforço de construir sistemas internos a um resultado que importa para gestores, credores e investidores, situando o ESG no centro das conversas estratégicas que a sociedade passou a esperar das empresas com horizontes de longo prazo bem definidos.

4 ESG E COMPETITIVIDADE NO MERCADO BRASILEIRO

A discussão sobre ESG e competitividade entre empresas avança quando a agenda passa a orientar diferenciação, acesso a capital e previsibilidade informacional, fatores que reduzem incerteza e ampliam a capacidade de competir em setores expostos a riscos socioambientais. Em linguagem prática, empresas que integram o tema na estratégia e nos controles internos tendem a qualificar a comunicação com investidores e credores, o que se espelha na leitura de risco e na disposição de alocação, sobretudo em ambientes voláteis em que informação confiável funciona como vantagem competitiva. Sobre isso, Bernardes *et al.* (2024) sugerem que a incorporação consistente de critérios ambientais, sociais e de governança se articula com resultados econômicos, o que reforça o papel do tema como base de decisão, e não apenas como discurso reputacional.

Essa leitura se soma ao exame do funcionamento interno da governança, já que a clareza de papéis do conselho, da diretoria e dos comitês modula como as prioridades estratégicas viram processos e métricas, aspecto que organiza a competição no longo prazo ao alinhar incentivos e reduzir assimetrias dentro da própria firma (Monteiro; Andrade; França, 2021).

No plano de mercado, a competitividade se expressa também pela capacidade de converter compromissos em linguagem útil para avaliação financeira, de modo que dados socioambientais dialoguem com preço de ativos e custo de financiamento. Nesse cenário, Guimarães *et al.* (2023) mostram que o recorte ESG passou a influenciar decisões de alocação em fases recentes do mercado, indicando que a informação padronizada e comparável encontra demanda e afeta a dinâmica concorrencial entre gestoras e empresas emissoras.

Quando a empresa se torna legível para esse público, os custos de monitoramento caem e a concorrência se desloca para a execução, onde processos e resultados verificáveis pesam mais do que slogans, o que amplia o caráter estratégico do tema no ecossistema brasileiro. Em perspectiva microeconômica, isso significa que a vantagem está em oferecer séries, critérios e governança da informação capazes de sustentar leitura de risco por

analistas e comitês de investimento, condição que ajuda a atrair capital paciente e a sustentar participação em mercados mais exigentes (Dalcero *et al.*, 2025).

A competitividade depende ainda de como a governança molda decisões e reduz conflitos de agência, pois estruturas que alinham remuneração, supervisão e métricas de desempenho tendem a gerar previsibilidade de curso e foco em resultados sustentáveis. Na prática, o ganho competitivo surge quando mecanismos de decisão incorporam critérios que afetam produtividade, resiliência e capacidade de inovar sob restrições, em vez de circunscrever o tema a relatórios. Autores têm mostrado que o desenho institucional do topo, a diversificação de competências e a integração entre estratégia e risco compõem um arranjo que fortalece a coerência e a eficiência informacional, o que interessa diretamente a quem compara empresas no mesmo setor e precisa projetar desempenho em horizontes longos (Monteiro; Andrade; França, 2021).

Ao mesmo tempo, investigações com recorte de diversidade na liderança, ainda que focalizadas em responsabilidade social corporativa, indicam efeitos sobre desempenho econômico, sugerindo que a pluralidade de perfis no comando se relaciona com decisões mais responsivas e com leitura mais fina de expectativas sociais que influenciam a competição, movimento que reforça a ligação entre governança e resultados em ambientes pressionados por mudanças regulatórias e reputacionais (Frazão *et al.*, 2025).

Em cenários de transição tecnológica e de maior análise pública, a vantagem competitiva também nasce da capacidade de integrar inovação com métricas que dialogam com financiadores e cadeias de fornecimento, pois ganhos de eficiência ambiental e social repercutem em custos, acesso a mercados e estabilidade de contratos. A literatura que observa decisões de investimento em contextos emergentes indica que práticas ligadas a inovação verde e a desempenho em ESG interagem com estrutura de capital, o que sinaliza que o tema atravessa escolhas financeiras e redefine comparações entre concorrentes ao afetar o custo do dinheiro e a disposição de crédito em janelas críticas do ciclo (Canassa; Jesuka; Malaquias, 2025).

Em complemento, análises sobre demanda por serviços de intermediação informacional apontam que a qualidade do desempenho ESG e sua transparência se relacionam com a necessidade de acompanhamento do mercado, forçando empresas a organizar dados e processos para reduzir ruído e manter-se legíveis, algo que se traduz em vantagem quando comparado a pares menos organizados do ponto de vista da informação (Dalcero; Rodrigues; Kasa, 2025).

Essa convergência entre governança, informação e estratégia indica que ESG e competitividade, no Brasil, operam como dimensões que se reforçam quando a gestão é capaz de transformar expectativas sociais em critérios de decisão com impacto econômico. Em linguagem simples, compete melhor quem torna seus objetivos e riscos compreensíveis e verificáveis, pois atrai parceiros, melhora o custo de capital e sustenta ciclos de inovação que respondem a pressões do ambiente regulatório e do público.

O resultado é uma estrutura institucional em que transparência, métricas e responsabilidade orientam escolhas de investimento, desenho organizacional e relacionamento com o ecossistema, cenário no qual empresas organizadas pelo prisma do ESG disputam mercados por confiabilidade, coerência e capacidade de execução sustentada ao longo do tempo (Bernardes *et al.*, 2024).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo objetivou mostrar que o ESG, atualmente, é uma gramática organizacional no contexto brasileiro, ao estruturar expectativas de transparência, coerência e previsibilidade nas empresas assentadas em compromissos verificáveis. A finalidade proposta era sistematizar um quadro conceitual operativo do ESG no Brasil, e esse intuito foi alcançado ao mostrar que a lógica ambiental e social só alcança densidade prática quando articulada pela governança, que traduz responsabilidades em métricas, informação acionável e mecanismos de controle.

Ao longo do texto, verificou-se que a consolidação do tema ganhou tração quando empresas e investidores passaram a tratar a agenda como arquitetura de decisão e não como programa reputacional. Descreveu-se que a implementação efetiva decorreu de processos internos e que a competitividade surgiu de rotinas capazes de reduzir assimetrias de informação, atrair capital e qualificar a leitura de risco em ambientes concorrenciais. Ficou evidenciado que, no Brasil, o fortalecimento do ESG caminhou junto com a maturação das práticas de governança e com a incorporação de métricas que tornaram a informação mais comparável e útil para decisões financeiras e institucionais.

Os resultados indicaram que a principal consequência dessa trajetória foi o deslocamento do debate do plano retórico para o plano institucional, no qual a coerência entre o que é anunciado e o que pode ser verificado passou a operar como critério de legitimidade e, ao mesmo tempo, como fator competitivo. A literatura analisada permitiu constatar que empresas com melhores estruturas de governança e rotinas estáveis de mensuração tendiam a apresentar maior estabilidade reputacional e financeira, especialmente em cenários de estresse, o que reforçou a leitura de que ESG e competitividade se tornaram dimensões interdependentes.

Dessa maneira, o percurso argumentativo mostrou que a sigla se estabilizou como linguagem útil de gestão, ao oferecer parâmetros para a tradução de expectativas sociais em processos econômicos, financeiros e institucionais. Com isso, foi possível concluir que o ESG orienta a construção de credibilidade organizacional no país e serve de vetor de diferenciação competitiva em um ambiente de maior escrutínio público e de crescente exigência informacional por parte de investidores, credores e sociedade.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, I. S et al. ESG Practices and the Relevance of Accounting and Firm-Value Disclosures. **BAR – Brazilian Administration Review**, Curitiba, v. 21, e2024-0035, 2024.

BERNARDES, P. M. M et al. Relationship between financial performance and the incorporation of ESG criteria in Brazilian extractive industries. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 31, n. 4, e5933, 2024.

BORSATTO, A. L.; BAGGIO, D. K.; BRUM, A. L. Conceitos e definições do ESG – Environmental, social and corporate governance – no contexto evolutivo da sustentabilidade. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí, ano 21, n. 59, 2023.

CADER, R.; VILLAC, T. **Governança e sustentabilidade**. Belo Horizonte: Fórum, 2022. 155 p.

CANASSA, B. J.; JESUKA, D.; MALAQUIAS, R. F. The Impact of Green Innovation and ESG Performance on Debt Structure in BRICS Countries. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 22, e20230841, 2025.

CARVALHAL, A.; MOREY, M.; TEIXEIRA, L. Did Environmental, Social, and Governance (ESG) Practices Matter for Brazilian Companies during the COVID-19 Crisis? **Emerging Markets Finance and Trade**, v. 59, n. 13, p. 3789-3806, 2023.

DALCERO, K.; RODRIGUES, C.; KASA, K. The role of environmental, social, and governance (ESG) in the demand for analysts' services. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 35, n. 93, e1807, 2024.

DALCERO, K et al. Conservatism and ESG performance: evidence from Brazil. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 36, n. 94, e1811, 2025.

DUARTE, N. P. G et al. Divulgação em sustentabilidade e as relações com as características dos conselhos e a asseguração. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 36, n. Spe1, e2148, 2025.

FIRMINO, A. L.; PEIXOTO, F. M. The impact of ESG performance on greenhouse gas emissions in Latin America. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 36, n. 97, e210394, 2025.

FRAZÃO, D. M et al. Impact of women's participation on the relationship between corporate social responsibility and company economic performance. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 26, n. 3, eRAMD240157, 2025.

GUIMARÃES, T. M et al. A. Performance of Equity Mutual Funds Considering ESG Aspects. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 20, n. 6, p. 895–919, 2023.

IRIGARAY, H. A. R.; STOCKER, F. ESG: novo conceito para velhos problemas. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, 2022.

JESUKA, D.; SASS, A.; VIEIRA, P. The Impact of Green Innovation and ESG Performance on Debt Structure in BRICS Countries. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 22, e20230841, 2025.

LARRINAGA, C. Contabilidade sustentável: as abordagens ESG não são suficientes. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 34, n. 91, e9042, 2023.

MINARDI, A. O papel das finanças sustentáveis na transição verde. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 34, n. 93, e9044, 2023.

MONTEIRO, G. F. A.; ANDRADE, M. A. N.; FRANÇA, S. L. de B. ESG: disentangling the governance pillar. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 22, n. 1, eRAMG210075, 2021.

MOREIRA, C. S et al. Environmental, social and governance e o ciclo de vida das firmas: evidências no mercado brasileiro. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 34, n. 92, e1729, 2023.

NÓBREGA, M. B.; FELIPE, I. J. S.; ARAÚJO, R. L. F. ESG na formação de carteiras: o que revela a literatura científica? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 65, n. 6, e2024-0569, 2025.

OLIVEIRA, P. R. M. R.; MIRANDA, G. J.; PEREIRA, J. M. Legibilidade do relato integrado importa na captação de recursos e na geração de valor? **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 21, n. 55, e100623, 2024.

ORSATO, R. J. **Sustentabilidade e estratégia: quando vale a pena ser verde**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

PASSOS, G. de A. Do ESG controversies influence firm value? An analysis with longitudinal data in different countries. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 21, n. 4, e20221326, 2024.

QUARTUCCI, G. M.; BRANCO, M. E. M. A. D. O Impulso “ESG” e a Diversidade e Inclusão nas Empresas Mais Sustentáveis da Bolsa de Valores Brasileira. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 27, n. 2, p. 157-186, 2024.

SCHLEICH, M. V. What are the human resources policies and practices most used by companies with the best ESG ratios in Brazil? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 62, n. 5, e2021-0370, 2022.

SILVEIRA, A. D. M. da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. São Paulo: Virtuous Company, 2021.

SIQUEIRA, D. D.; CARVALHO, E. S.; LUCENA, W. G. L. A influência de práticas ESG na relação entre narcisismo do CEO e gerenciamento de resultados. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 28, n. 1, p. 63-99, 2025.

SOSCHINSKI, C. K et al. Corporate Controversies and Market-to-Book: The Moderating Role of ESG Practices. **RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 26, n. 01, e20230115, 2024.