

3º lugar Prêmio Americo Matheus Florentino 2025

Custos, Desafios, Oportunidades e Benefícios da Implementação e Divulgação de Estratégias Esg em Pequenas e Médias Empresas: Uma Revisão Estruturada da Literatura

Costs, Challenges, Opportunities, and Benefits of the Implementation and Disclosure of Esg Strategies in Small and Medium-Sized Enterprises: A Structured Literature Review

Artigo recebido: 18/08/2025 e aceito: 17/10/2025

Mikaely Guimarães Bezerra da Silva

Niterói - RJ
Graduação em Ciências Contábeis pela UFF¹
mikaelybezerra69@gmail.com

Cíntia de Melo de Albuquerque Ribeiro

Niterói – RJ
Contadora CRC RJ 106741/O
Doutora em Sistema de Gestão Sustentável LATEC pela UFF
Mestre em Ciências Contábeis pela UERJ2
Professora Adjunta do Departamento de Contabilidade da UFF
cintiaalbuquerque@id.uff.br:

ces as strategic guidelines for Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), which, although not the main focus of regulations, face indirect pressures from value chains. This study examines the costs, benefits, barriers, and opportunities of adopting and disclosing ESG practices by SMEs through a Structured Literature Review, following the method proposed by Massaro et al. (2016). A total of 29 articles published between 2004 and 2024 in Scopus, Web of Science, and Google Scholar were reviewed. The results indicate that, despite financial, technical, and regulatory constraints, ESG adoption can provide strategic benefits such as greater access to credit, risk mitigation, operational improvements, and enhanced competitiveness. It is concluded that successful implementation depends on balancing internal capabilities with external incentives, such as public policies and institutional support. This study contributes to accounting literature by consolidating evidence on the subject and offering theoretical and practical insights for managers, policymakers, and accountants engaged in SMEs' sustainable transition.

Keywords: ESG; SMEs; Strategic management; Information disclosure; Sustainability.

RESUMO

A crescente demanda por responsabilidade socioambiental tem consolidado as práticas ESG (Environmental, Social and Governance) como diretrizes estratégicas também para Pequenas e Médias Empresas (PMEs), que, embora não sejam o foco principal das regulamentações, sofrem pressões indiretas das cadeias de valor. Este estudo analisa custos, benefícios, barreiras e oportunidades da adoção e divulgação de práticas ESG por PMEs, a partir de uma Revisão Estruturada da Literatura, conforme o método de Massaro *et al.* (2016). Foram revisados 29 artigos publicados entre 2004 e 2024 nas bases Scopus, Web of Science e Google Acadêmico. Os resultados mostram que, apesar das limitações financeiras, técnicas e regulatórias, a adoção de práticas ESG pode gerar benefícios estratégicos, como maior acesso a crédito, mitigação de riscos, ganhos operacionais e fortalecimento da competitividade. Conclui-se que o sucesso da implementação depende do alinhamento entre capacidades internas e incentivos externos, como políticas públicas e apoio institucional. O estudo contribui para a literatura contábil ao consolidar evidências sobre o tema e fornecer subsídios teóricos e práticos para gestores, formuladores de políticas e contadores envolvidos na transição sustentável das PMEs.

Palavras-chave: ESG; PMEs; Gestão estratégica; Divulgação de informações; Sustentabilidade.

ABSTRACT

The growing demand for socio-environmental responsibility has consolidated ESG (Environmental, Social and Governance) practi-

1 UFF - UFF - **Universidade Federal Fluminense** - Niterói – RJ – CEP 24220-900.

2 UERJ - **Universidade do Estado do Rio de Janeiro** - Rio de Janeiro – RJ – CEP. 20550-900.

1. INTRODUÇÃO

A crescente preocupação com a sustentabilidade consolidou o ESG como parâmetro para avaliar o desempenho empresarial em questões ambientais, sociais e de governança. Desde o Pacto Global da ONU (2004, 2015), o conceito ganhou força, especialmente após a crise do Subprime (2008) e a pandemia de COVID-19 (2020), intensificando a pressão de investidores e reguladores por transparência e responsabilidade corporativa. Nesse cenário, governos e organismos internacionais ampliaram as exigências relacionadas à governança e ao impacto socioambiental, tornando os relatórios de sustentabilidade cada vez mais relevantes. Mesmo não sendo o foco direto das obrigações legais, as PMEs passam a ser afetadas, e os contadores assumem papel ampliado, atuando também na coleta, validação e divulgação de indicadores ESG.

No contexto internacional, destaca-se a Diretiva Europeia CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), que exige de grandes empresas a divulgação de informações detalhadas com base nos European Sustainability Reporting Standards (ESRS), publicada em julho de 2023. Complementarmente, as normas IFRS S1 e S2, emitidas pelo International Sustainability Standards Board (ISSB) em junho de 2023, estabelecem diretrizes globais para a divulgação de riscos e oportunidades relacionados à sustentabilidade e às mudanças climáticas.

No Brasil, a Resolução CVM nº 193, de outubro de 2023, incorporou as IFRS S1 e S2 ao marco regulatório das companhias abertas, reforçando essa tendência e tornando obrigatória a elaboração e divulgação do relatório de informações financeiras relacionadas à sustentabilidade. Esse relatório deve seguir as normas emitidas pelo Comitê Brasileiro de Pronunciamento de Sustentabilidade e aprovadas pela CVM. A norma também exige que o documento seja assegurado por auditor independente registrado na CVM, em conformidade com as regras do Conselho Federal de Contabilidade, colocando o profissional contábil como protagonista desse processo.

Embora as exigências regulatórias em ESG se concentrem nas grandes corporações, também afetam PMEs inseridas em suas cadeias de valor, que passam a ser cobradas por práticas e dados alinhados aos padrões vigentes (Krawczyk, 2021). Mesmo sem obrigação formal de divulgação (Haag, 2024; Krawczyk, 2021; Harsanto et al., 2023), muitas adotam diretrizes ESG de forma proativa para acessar mercados regulados, ampliar crédito e antecipar futuras exigências, o que reduz riscos, atrai investimentos e fortalece a competitividade (Joy-Camacho; Thornhill, 2024; Jo; Kwon, 2022). Assim, essas empresas ficam preparadas para aproveitar oportunidades como as trazidas pelo programa “Acredita Exportação para MPE” lançado pelo governo federal brasileiro em julho de 2025, que visa ampliar a base exportadora de micro e pequenas empresas (MPEs) por meio da devolução de tributos federais pagos na cadeia produtiva de bens industriais exportados, reduzindo custos e ampliando a presença das MPEs no mercado internacional.

No entanto, embora surjam diversas oportunidades para as PMEs a partir da adoção de práticas ESG, a escassez de recursos financeiros, a carência de conhecimento técnico e os obstáculos regulatórios dificultam sua adequação aos padrões sustentáveis (Bielawska, 2022; Bivona; Scirè, 2024). Para que essas empresas possam entender os desafios que existem nessa jornada, os custos de transição para aproveitar as oportunidades e usufruir dos benefícios gerados, é importante sistematizar o conhecimento existente sobre o assunto, que se encontra fragmentado em diferentes contextos (Rusmanah; Riswanti; Fadhillah, 2024) e desenvolver estratégias de capacitação, acesso a financiamento, adoção gradual de práticas e adaptação às exigências regulatórias, de modo a alinhar a operação ao mesmo tempo à competitividade e à sustentabilidade.

Diante desse contexto, este estudo busca responder à seguinte pergunta de pesquisa: **quais são os custos e benefícios da adoção de estratégias ESG em PMEs, bem como as barreiras à sua implementação e as oportunidades geradas por essas práticas?** Tem como objetivo geral identificar os custos e benefícios da adoção de estratégias ESG por PMEs, bem como as barreiras e oportunidades geradas pela adoção dessas práticas. Para tanto, realizou-se uma Revisão Estruturada da Literatura conforme proposto por Massaro et al. (2016) para os estudos contábeis, com dados coletados de artigos publicados nas bases Scopus, Web of Science e Google Acadêmico para o período de 2004 a 2024.

As Pequenas e Médias Empresas representam um pilar essencial da economia global e local, principalmente pela geração de empregos e inovação, mas enfrentam barreiras significativas para adotar práticas ESG. Apesar de a literatura apontar que a adoção de práticas ESG pode fortalecer a competitividade das PMEs (Jo; Kwon, 2022; Camelo; Nogueira, 2024), melhorando sua acessibilidade ao crédito (Dzomonda, 2022; Yoon-Su, 2023), e sua resiliência organizacional (Garrido-Ruso et al., 2024; Pinedo-López et al., 2024), oferecendo vantagens como redução de riscos operacionais (Joy-Camacho; Thornhill, 2024) e otimização de processos (Cronin; Doyle-Kent, 2022; Jiang et al., 2023), a compreensão que as PMEs têm sobre questões ESG é superficial (Rusmanah; Riswanti; Fadhillah, 2024). A falta de evidências sobre os custos e barreiras enfrentados por essas empresas, dificulta a formulação de políticas e estratégias que facilitem sua implementação.

Dessa forma, esta pesquisa se justifica pela necessidade de identificar os custos e benefícios da adoção de estratégias ESG em PMEs, bem como as barreiras para sua implementação e as oportunidades geradas a partir dessas práticas. A partir da revisão estruturada da literatura, o estudo contribuirá para um entendimento mais detalhado sobre os impactos reais do ESG nas PMEs, oferecendo *insights* para gestores, investidores e formuladores de políticas públicas.

Este estudo aprofunda a compreensão sobre a adoção viável de práticas ESG por PMEs, conciliando sustentabilidade e competitividade no longo prazo. No campo teórico, contribui ao analisar de forma sistemática custos, benefícios, barreiras e oportunidades, além de propor estratégias para implementação, ampliando o conhecimento sobre o tema. Sob a ótica prática, oferece subsídios à tomada de decisão de gestores, identifica dificuldades e incentivos, e fornece *insights* para políticas públicas e investidores na criação de mecanismos que tornem a adoção de práticas ESG mais acessível e eficaz para as PMEs.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O conceito de desenvolvimento sustentável, amplamente difundido a partir do Relatório Brundtland, elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento em 1987, refere-se à capacidade de atender às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as futuras gerações atenderem às suas próprias demandas. Essa perspectiva integra as dimensões econômica, ambiental e social, exigindo que os agentes econômicos assumam responsabilidades mais amplas em relação ao meio ambiente e à sociedade.

Nesse contexto, ganha destaque a agenda ESG (*Environmental, Social and Governance*), que estabelece critérios para avaliar o desempenho empresarial de forma integrada e responsável. Consolidada no meio corporativo global nos últimos anos, a sigla vai além da simples conformidade regulatória, a adoção genuína de seus princípios pode impulsionar o desempenho organizacional e aumentar a atratividade das empresas perante investidores, superando abordagens meramente superficiais (Dwimayanti et al., 2023). O termo surgiu em 2004, em uma publicação do Pacto Global, em parceria com o Banco Mundial, intitulada *Who Cares Wins* (Organização das Nações Unidas, 2004). Na ocasião, o então secretário-geral da ONU, Kofi Annan, instigou líderes de grandes instituições financeiras a refletirem sobre como integrar fatores ambientais, sociais e de governança ao mercado de capitais. Desde então, a incorporação desses princípios às estratégias financeiras corporativas tem se mostrado capaz de fortalecer o desempenho econômico e a resiliência organizacional diante de riscos reputacionais, regulatórios e de mercado (Astuti et al., 2024).

O compromisso com a sustentabilidade e os critérios ESG passou a ser, assim, um elemento estratégico para empresas de todos os portes. Grandes corporações têm sido pressionadas por investidores, consumidores e órgãos reguladores a integrar esses aspectos em sua governança (Warouw et al., 2024). No entanto, essa exigência também se estende às pequenas e médias empresas, ainda que com desafios distintos. As PMEs, apesar de possuírem menor estrutura e recursos limitados, representam parcela significativa da economia global, o que lhes confere papel essencial na transformação sustentável (Stubbs et al., 2023).

Embora frequentemente negligenciadas nas discussões sobre ESG, as PMEs podem se beneficiar significativamente ao adotarem práticas alinhadas aos princípios da sustentabilidade. A integração dos critérios ESG pode gerar benefícios relevantes para as PMEs, como o aumento da eficiência operacional e a melhoria da reputação no mercado, sendo a transparência e o planejamento estratégico fatores essenciais nesse processo (Kurtanović; Kudušić, 2024). Além disso, práticas sustentáveis podem ser adaptadas às PMEs aproveitando sua agilidade organizacional e sua internacionalização, que fortalecem a adaptação rápida às demandas de sustentabilidade e ampliam o acesso a conhecimentos, recursos e padrões internacionais, contribuindo para o aumento da competitividade (Clemente-Almendros; García; Blanco-Hernández, 2025).

Dessa forma, a compreensão da inserção das PMEs na agenda ESG, bem como dos desafios e benefícios decorrentes da adoção dessas práticas, constitui elemento fundamental para a promoção de um desenvolvimento sustentável que seja inclusivo, eficaz e alinhado às demandas contemporâneas.

3. METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa com fins exploratórios. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica a partir de uma Revisão Estruturada da Literatura (REL). A REL é um método de revisão sistemática desenvolvido por Massaro, Dumay e Gurthrie (2016) para estudos em contabilidade. Trata-se de um conjunto de diretrizes, que proporciona maior transparência e menor viés na realização da pesquisa, além de oferecer medidas e técnicas para validação e confiabilidade.

Conforme proposto por Massaro, Dumay e Gurthier (2016) foram desenvolvidas questões de pesquisa que orientam a Revisão Estruturada da Literatura:

Q1: Quais são as práticas sustentáveis em pequenas e médias empresas?

Q2: Quais são os benefícios da adoção de práticas sustentáveis em pequenas e médias empresas?

Q3: Quais são as oportunidades geradas ao se adotarem práticas sustentáveis em pequenas e médias empresas?

Q4: Quais são os custos de implementação de práticas sustentáveis em pequenas e médias empresas?

Q5: Quais são os desafios de se implementar práticas sustentáveis em pequenas e médias empresas?

Com base no princípio da transparência, o escopo e os limites da pesquisa foram determinados. Para compor a revisão estruturada, os estudos foram selecionados a partir das bases de dados Scopus, Web of Science (WoS) e Google Acadêmico (GA). A Scopus e a Web of Science destacam-se pela abrangência e rigor metodológico, indexando artigos de periódicos altamente conceituados, o que contribui para a qualidade das revisões de literatura (Falagas *et al.*, 2007). Por outro lado, o Google Acadêmico, embora menos rigoroso na seleção dos artigos indexados, permite o acesso a uma diversidade de fontes, incluindo trabalhos de menor visibilidade, mas que podem oferecer contribuições relevantes para a temática em análise (Haddw; Genoni, 2010).

As expressões booleanas utilizadas para a busca nas bases de dados Scopus e WoS foram formadas a partir das palavras-chave e buscadas nos campos título, resumo e palavras-chave na Scopus, e no campo título na WoS: (“environmental, social and governance” or “ESG”) and (“SMEs” or “small and medium enterprises”). Na base do Google Acadêmico, na ferramenta “pesquisa avançada”, foram incluídas no campo “todas as palavras” a palavra-chave “SMEs” e, no campo “pelo menos uma das palavras”, as palavras-chaves “ESG” ou “environmental, social and governance” para buscas realizadas nos títulos dos documentos.

O processo de seleção seguiu diretrizes da literatura e adotou critérios de inclusão e exclusão (Alhossini; Ntim; Zalata, 2021). Foram considerados apenas documentos publicados em periódicos revisados por pares, os quais são indicadores de qualidade da pesquisa primária, minimizando as chances de incluir análises de baixa qualidade e não confiáveis na revisão (Thomé; Scavarda; Scavarda, 2016). Outro critério observado na inclusão dos documentos foi o fato deles abordarem o ESG e terem sido publicados no período de 2004, ano em que o termo foi cunhado no relatório *Who Cares Wins*, a 03 de dezembro de 2024, data de realização da pesquisa. Foram excluídos documentos duplicados, indisponíveis para acesso gratuito através do Portal de Periódico da CAPES, e não aderentes às perguntas da pesquisa.

Quadro 1 – Quadro analítico

CATEGORIA	CONCEITO	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
Práticas de sustentabilidade	Conjunto de ações e políticas adotadas para reduzir seu impacto ambiental, promover a responsabilidade social e garantir uma governança ética e transparente.	Nagai (2021)
Benefícios	Vantagens e ganhos obtidos ao adotar práticas de ESG, que podem ser tangíveis ou intangíveis.	Amaral, Willerding e Lapolli (2024)
Oportunidades	Potenciais áreas de crescimento e inovação que surgem ao integrar práticas de ESG.	Lima <i>et al.</i> (2024)
Custos	Despesas e investimentos necessários para implementar e manter práticas de ESG.	Shalhoob e Hussainey (2023)
Desafios	Dificuldades enfrentadas na adoção de práticas ESG	Amaral, Willerding e Lapolli (2024); Lima <i>et al.</i> (2024)

Fonte: Os Autores (2025)

Para assegurar a confiabilidade da revisão e reduzir subjetividades, os critérios de seleção e categorização foram definidos previamente em um protocolo estruturado, promovendo transparência e replicabilidade, diferenciais da Revisão Estruturada em relação às abordagens tradicionais (Massaro; Dumay; Guthrie, 2016). A validade interna da pesquisa foi garantida com base na construção das categorias alinhadas às questões de pesquisa, e na comparação entre padrões empíricos e teóricos (correspondência de padrões).

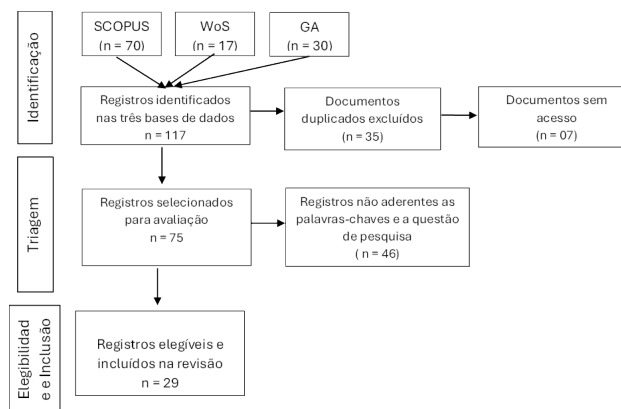
Os dados da revisão foram organizados em uma planilha eletrônica com base nos critérios estabelecidos no protocolo de pesquisa e em um Quadro Analítico e analisados manualmente, permitindo uma leitura crítica e sistemática dos conteúdos. Para aprofundar a interpretação dos resultados, foi aplicada a metodologia SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) como ferramenta analítica. A análise SWOT permitiu organizar os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e

ameaças) que influenciam a adoção de ESG em PMEs. Além disso, possibilitou o desenvolvimento de estratégias ao cruzar essas variáveis, contribuindo para uma compreensão mais estratégica dos achados da pesquisa.

Este levantamento nas três bases resultou em 117 documentos. No entanto, após a remoção de artigos duplicados e dos artigos sem acesso pelo Portal de Periódicos da CAPES, o número foi reduzido em aproximadamente 35%, totalizando 75 documentos. Esses documentos foram então filtrados pela leitura de seus resumos para verificar sua aderência ao estudo. O objetivo foi selecionar artigos relacionados a estratégias ESG, incluindo a implementação e divulgação de práticas sustentáveis em PMEs, que relatassem essas práticas e/ou as dificuldades enfrentadas, custos e benefícios associados e oportunidades geradas. Após esse filtro, a amostra final consistiu em 29 artigos.

A Figura 1 apresenta o fluxograma PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), ilustrando o processo de revisão e a quantidade de artigos incluídos e excluídos em cada etapa, por base de dados.

Figura 1 - Diagrama de fluxo PRISMA



Fonte: Adaptada de Alhossini, Ntim e Zalata (2021).

Com a amostra final, realizou-se a leitura integral dos artigos e a categorização dos dados, organizados em um quadro analítico com as categorias de análise apresentadas no Quadro 1.

4. RESULTADOS

4.1 Práticas de Sustentabilidade

A sustentabilidade nas PMEs é um fator essencial para sua perenidade e competitividade no mercado. Os resultados da pesquisa evidenciam que a implementação de práticas sustentáveis depende de uma combinação de conscientização interna, liderança eficaz e estratégias bem estruturadas. Neste contexto, diversos estudos destacam abordagens e iniciativas fundamentais para integrar a sustentabilidade às operações empresariais, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Práticas de sustentabilidade identificadas em PMEs

PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE	BASE TEÓRICA
Conscientização dos funcionários.	Papademetriou <i>et al.</i> (2023)
Gestão de Recursos Humanos Verde.	Belas <i>et al.</i> (2024); Papademetriou <i>et al.</i> (2023)
Liderança transformacional.	Lee E.S., Lee B.S. e Kim (2024); Nam, Lee e Kim (2024); Zhu e Huang (2023)
Práticas de governança e ações anticorrupção.	Belas <i>et al.</i> (2024); Kim J.K., Kim M.S. e Ahn (2022)
Ações de neutralidade de carbono, gestão de resíduos, cadeia de suprimentos sustentável, saúde e segurança no trabalho.	Kim J.K., Kim M.S. e Ahn (2022)
Embalagens ecológicas, transporte sustentável e definição de metas de redução de carbono.	Jiang <i>et al.</i> (2023)
Integração da gestão de riscos com iniciativas internas e estratégia clara de sustentabilidade.	Cronin e Doyle-Kent (2022)
Uso de modelo de autoavaliação para consolidar a transição e efetivar práticas sustentáveis.	Murè <i>et al.</i> (2024)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

A conscientização dos funcionários desempenha um papel essencial na adoção de práticas sustentáveis. Belas *et al.* (2024) identificaram práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), liderança participativa na Gestão de Recursos Humanos (GRH) e medidas anticorrupção no âmbito da Ética Empresarial (EE) como fatores que incentivam a aceitação do conceito de práticas ESG pelas PMEs. Papademetriou *et al.* (2023) ressaltam a importância da Gestão de Recursos Humanos Verde (GHRM), que incentiva comportamentos ecologicamente responsáveis e fortalece a cultura organizacional sustentável. Nesse sentido, a liderança transformacional, focada no desenvolvimento de pessoas, é fundamental para o desempenho ESG das PMEs. Esse tipo de liderança promove a inovação, aprimora a sustentabilidade, o desempenho ESG e o desempenho organizacional (Lee E.S.; Lee B.S.; Kim, 2024; Nam; Lee; Kim, 2024; Zhu; Huang, 2023).

Para garantir a sustentabilidade a longo prazo, a integração da gestão de riscos geral das empresas com a gestão de riscos ESG e iniciativas internas torna-se imprescindível. Cronin e Doyle-Kent (2022) enfatizam a necessidade de uma estratégia clara para o enfrentamento dos riscos ESG, que inclua a criação de equipes dedicadas à sustentabilidade. Nesse sentido, Murè *et al.* (2024)

reforçam que um modelo conceitual de autoavaliação é essencial para consolidar essa transição e garantir a efetividade das práticas adotadas.

A gestão ESG é um pilar fundamental para que as PMEs operem de forma sustentável e competitiva. Kim J.K., Kim M.S. e Ahn (2022) observaram que as atividades ESG englobam ações como neutralidade de carbono, gestão de resíduos e cadeia de suprimentos sustentável, bem como práticas voltadas à saúde e segurança no trabalho, além da ampliação da governança com foco em autonomia, lucratividade, comércio justo e combate à corrupção. Complementando, segundo Jiang *et al.* (2023), práticas como embalagens ecológicas, transporte sustentável e definição de metas de redução de carbono são essenciais para integrar ESG e gestão de recursos naturais nas PMEs.

4.2 Desafios para integrar práticas ESG em PMEs

Diversos estudos apontam que a implementação de práticas ESG em PMEs enfrenta desafios interligados que comprometem a eficácia e a sustentabilidade dessas iniciativas. Esses desafios são apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 - Desafios enfrentados pelas PMEs na adoção de práticas ESG

DESAFIOS	BASE TEÓRICA
Limitações financeiras	Yoo-Su (2023); Gjergji <i>et al.</i> (2020); Gholami, Murray e Sands (2022); Pinedo-López <i>et al.</i> (2024)
Dificuldade em mensurar e monetizar esforços ESG	Garrido-Ruso <i>et al.</i> (2024)
Falta de capacitação dos colaboradores e escassez de conhecimento e competências técnicas específicas	Camelo e Nogueira (2024); Papademetriou <i>et al.</i> (2023); Joy-Camacho e Thornhill, (2024); Yip, Yu e Ip (2024); Yoo-Su (2023)
Falhas na comunicação interna e desconhecimento de políticas verdes	Papademetriou <i>et al.</i> , (2023)
Complexidade dos relatórios e padrões ESG	Tsang, Fan e Feng (2023); Shalhood e Hussainey (2023); Jeong e Kim (2023); Yip e Yu (2023); Kassem e Trenz (2020)
Falta de recursos humanos	Joy-Camacho e Thornhill, (2024)
Baixa conscientização dos gestores	Belas <i>et al.</i> (2024); Kim J.K., Kim M.S. e Ahn (2022); Shalhood e Hussainey (2023)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

A adoção de práticas ESG por Pequenas e Médias Empresas (PMEs) é dificultada por barreiras internas proeminentes, com destaque para a escassez de conhecimento técnico e de recursos humanos. A literatura aponta a baixa conscientização e o despreparo dos gestores como um obstáculo primário (Belas *et al.*, 2024; Shalhood; Hussainey, 2023). Essa dificuldade é acentuada pela carência de competências técnicas específicas para lidar com temas de sustentabilidade e governança (Camelo; Nogueira, 2024; Yoon-Su, 2023; Yip; Yu; Ip, 2024), o que gera custos elevados com capacitação e adaptação de pessoal (Gjergji *et al.*, 2020; Gholami; Murray; Sands, 2022). O desafio é agravado por falhas na comunicação interna e pelo

desconhecimento de políticas verdes, especialmente na área de gestão de pessoas (Papademetriou *et al.*, 2023). Como consequência, reforça-se a percepção de que a implantação de sistemas de gestão ambiental é lenta e pouco vantajosa (Joy-Camacho; Thornhill, 2024).

Soma-se aos desafios internos a complexidade do ecossistema regulatório. As estruturas e padrões de divulgação atuais são considerados complexos e de difícil aplicação para o segmento de PMEs (Tsang; Fan; Feng, 2023; Shalhood; Hussainey, 2023), fazendo com que a qualidade dos seus relatórios ESG seja frequentemente inferior ao necessário (Yip; Yu, 2023). Evidências empíricas demonstram que a ausência de versões localizadas desses padrões com-

promete sua padronização e efetiva adoção (Jeong; Kim, 2023). A própria complexidade dos indicadores de sustentabilidade dificulta a implementação, justificando propostas de modelos automatizados para facilitar o processo de reporte (Kassem; Trenz, 2020).

Esse cenário, que demonstra um baixo nível de maturidade geral das PMEs no tema, reforça a necessidade de ações educativas contínuas para qualificação e conscientização (Kim, J.K.; Kim, M.S.; Ahn, 2022). Em contextos de países em desenvolvimento, o desafio é ainda maior, visto que uma infraestrutura tecnológica precária pode dificultar ou até mesmo inviabilizar a adoção de práticas sustentáveis mais avançadas (Pinedo-López *et al.*, 2024). Frequentemente, essas organizações precisam concentrar seus esforços na própria sobrevivência, o que limita ainda mais sua capacidade de investir em estratégias sustentáveis (Yoon-Su, 2023).

4.3 Custos para implementação de práticas ESG em PMEs

A implementação de estratégias ESG impõe barreiras financeiras significativas às Pequenas e Médias Empresas, sendo os custos associados um dos principais desafios. Os custos imputados às PMEs na adoção de práticas ESG mapeados na literatura são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 - Custos inerentes a implementação de práticas ESG em PMEs.

CUSTOS	BASE TEÓRICA
Sobrecarga financeira e administrativa	Kim J.K., Kim M.S. e Ahn (2022); Zhu <i>et al.</i> (2024); Cronin e Doyle-Kent (2022)
Custo elevado de transição e materiais sustentáveis	Camelo e Nogueira (2024)
ESG pode aumentar o custo de capital das PMEs	Gjergji <i>et al.</i> (2020)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

A literatura destaca a sobrecarga de custos como o maior obstáculo à gestão efetiva do ESG, manifestando-se em diversos aspectos, como o aumento de encargos administrativos para adequação às regulamentações, a necessidade de investimento em capacitação para desenvolvimento e monitoramento de métricas, e os elevados custos operacionais da transição para práticas mais sustentáveis, como o uso de materiais ecológicos (Camelo; Nogueira, 2024; Cronin; Doyle-Kent, 2022; Kim, J.K.; Kim, M.S.; Ahn, 2022).

Adicionalmente, a relação entre desempenho ESG e geração de valor financeiro revela-se complexa. Embora práticas sustentáveis possam agregar valor nos estágios iniciais, há um ponto de inflexão em que a pressão dos custos pode superar os benefícios, impactando negativamente a criação de valor (Zhu *et al.*, 2024). De forma contraintuitiva, e em contraste com grandes corporações, a divulgação de informações ESG por PMEs pode gerar um efeito paradoxal: o aumento do custo de capital. Um estudo feito com empresas italianas indica que essa transparência eleva significativamente os custos de financiamento para organizações de menor porte, embora esse efeito não seja afetado pelo *status* de empresa familiar (Gjergji *et al.*, 2020).

Quadro 6 - Benefícios decorrentes da adoção de práticas ESG em PMEs

BENEFÍCIOS	BASE TEÓRICA
Melhoria no desempenho ambiental	Jo e Kwon (2022)
Melhoria no desempenho empresarial	Jo e Kwon (2022)
Aumento da transparência	Cronin e Doyle-Kent (2022)
Fortalecimento da reputação	Bivona e Scirè (2023); Yoo-Su (2023)
Criação de valor para o acionista	Bivona e Scirè (2023)
Novos fluxos de receita	Cronin e Doyle-Kent (2022)
BENEFÍCIOS	BASE TEÓRICA
Fortalecimento do impacto positivo das iniciativas de RSC sobre a inovação verde	Hasan <i>et al.</i> , 2024
Satisfação do cliente	Pinedo-López <i>et al.</i> (2024)
Retenção de funcionários	Pinedo-López <i>et al.</i> (2024)
Maior resiliência organizacional	Garrido-Ruso <i>et al.</i> (2024); Pinedo-López <i>et al.</i> (2024)
Engajamento dos funcionários	Papademetriou <i>et al.</i> (2023)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

4.4 Oportunidades derivadas da adoção do ESG em PMEs

Apesar dos desafios existentes e dos custos inerentes, a adoção de práticas ESG representa uma oportunidade estratégica para as PMEs, impulsionando vantagens competitivas, financeiras e de mercado, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 - Oportunidades geradas para as PMEs a partir da adoção de práticas ESG.

OPORTUNIDADES	BASE TEÓRICA
Melhoria no acesso a crédito	Dzomonda (2022); Yoon-Su (2023); Wang, Yu e Wei (2023)
Inovação	Camelo e Nogueira, (2024); Nam; Lee e Kim (2024)
Crescimento de mercado	Shalhoob e Hussainey (2023), Joy-Camacho e Thornhill (2024)
Vantagem competitiva	Camelo e Nogueira, 2024; Shalhoob e Hussainey (2023), Jo e Kwon (2022)
Transição para economia circular	Jones <i>et al.</i> , (2023)
Suprir escassez na cadeia de valor	Jones <i>et al.</i> (2023)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

O compromisso com a sustentabilidade e a boa governança favorece a transparência e amplia o acesso ao financiamento (Dzomonda, 2022), melhorando a classificação ESG das empresas. Essas classificações facilitam a obtenção de recursos financeiros e de apoio governamental (Yoon-Su, 2023). Esse efeito é intensificado por mecanismos como o financiamento da cadeia de suprimentos, que amplia o acesso a capital e incentiva práticas sustentáveis entre os parceiros (Wang; Yu; Wei, 2023).

A colaboração ambiental na cadeia de suprimentos contribui para maior eficiência e competitividade (Jo; Kwon, 2022), consolidando a posição das empresas em mercados que valorizam a sustentabilidade. A adoção de estratégias ESG promove inovação, crescimento e vantagem competitiva (Camelo; Nogueira, 2024; Shalhoob; Hussainey, 2023), além de alinhar as PMEs a metas macroeconômicas, como a de duplo carbono na China (Jiang *et al.*, 2023).

Internamente, o ESG impulsiona eficiência e inovação. A adoção de Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) otimiza o uso de recursos, assegura conformidade legal e gera vantagens de mercado (Joy-Camacho; Thornhill, 2024). A transição para modelos como a economia circular permite enfrentar a escassez e o desperdício em toda a cadeia de valor (Jones *et al.*, 2023). Assim, o ESG atua como catalisador da inovação e do desempenho organizacional em PMEs (Nam; Lee; Kim, 2024).

4.5 Benefícios na implementação de práticas ESG em PMEs

A adoção de práticas e estratégias ESG gera valor para as PMEs ao proporcionar diversos benefícios, incluindo melhorias no desempenho, na reputação e na resiliência organizacional. Os benefícios identificados na literatura são apresentados no Quadro 6.

A gestão sustentável, quando integrada à cadeia de suprimentos, contribui não apenas para o desempenho ambiental, mas também para o empresarial, conferindo uma vantagem competitiva de longo prazo (Jo; Kwon, 2022). Nesse processo, o contador desempenha um papel estratégico ao assegurar a rastreabilidade, confiabilidade e padronização das informações socioambientais ao longo da cadeia, contribuindo para a transparência e para a gestão eficiente de riscos e custos. Essa busca por sustentabilidade, formalizada por meio de relatórios ESG, resulta na criação de negócios mais resilientes, na melhoria da avaliação de riscos financeiros e climáticos e no aumento da transparência para os consumidores (Cronin; Doyle-Kent, 2022). Essa transparência melhora a reputação da empresa e gera valor para os acionistas (Bivona; Scirè, 2023), sendo potencializada pelas classificações ESG, que também ampliam a credibilidade e a imagem das PMEs (Yoon-Su, 2023), além de influenciar positivamente outros indicadores de desempenho, como a satisfação de clientes e a retenção de funcionários (Pinedo-López *et al.*, 2024).

Adicionalmente, os benefícios se estendem à geração de valor operacional e ao fomento da inovação. A integração de critérios ESG nos processos de negócio pode levar à criação de novos fluxos de receita, à redução de custos e à obtenção de valiosos *insights* operacionais (Cronin; Doyle-Kent, 2022). Esse movimento de incorporar a sustentabilidade à tomada de decisão é o que, em última análise, potencializa a capacidade de inovar. A divulgação de práticas ESG, por exemplo, fortalece o impacto positivo das iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) sobre a inovação verde (IG), consolidando a sustentabilidade como um pilar estratégico da empresa (Hasan *et al.*, 2024).

Por fim, práticas sociais e trabalhistas robustas fortalecem a resiliência organizacional, especialmente em momentos de crise, como a

da COVID-19 (Garrido-Ruso *et al.*, 2024). Essa resiliência é essencial em um cenário global incerto, onde a adaptabilidade empresarial se torna crucial (Pinedo-López *et al.*, 2024). Estratégias como a Gestão de Recursos Humanos Verde (Green HRM) ampliam essa capacidade de adaptação ao promover o engajamento e reforçar a reputação institucional (Papademetriou *et al.*, 2023).

4.6 Estratégias para adoção e divulgação do ESG em PMEs

Com base nos princípios da análise de SWOT, foi possível observar, do ponto de vista interno, forças relacionadas ao potencial das práticas ESG em gerar valor estratégico, como o fortalecimento da reputação, o acesso a mercados mais exigentes e a possibilidade de inovação organizacional. Por outro lado, as fraquezas evidenciadas envolvem a escassez de conhecimento técnico, os custos iniciais elevados e a limitação de recursos humanos e operacionais, que comprometem a capacidade de planejamento e implementação estruturada dessas práticas.

Quanto aos fatores externos, identificam-se oportunidades relevantes, como o surgimento de incentivos públicos, programas de capacitação e a valorização de cadeias de fornecimento sustentáveis por grandes corporações e investidores. Em contrapartida, as ameaças envolvem a crescente complexidade regulatória, a ausência de padronização na divulgação ESG, os riscos de *greenwashing* e as barreiras estruturais comuns em países em desenvolvimento, como deficiências tecnológicas e baixa integração a políticas públicas eficazes.

A partir do cruzamento dos fatores internos e externos, é possível delinear quatro grupos estratégicos principais, que podem orientar tanto gestores quanto formuladores de políticas públicas no incentivo à adoção de ESG pelas PMEs, conforme apresentado no Quadro 7:

Quadro 7 - Estratégias para adoção e divulgação do ESG em PMEs

1. Uso das Forças para Aproveitar as Oportunidades	3. Usar as Forças para Reduzir Ameaças
→ Utilizar o bom posicionamento em cadeias sustentáveis e a reputação positiva para acessar linhas de crédito verdes, financiamentos ESG e programas de certificação ambiental.	→ Posicionar-se como fornecedor preferencial de grandes empresas comprometidas com ESG, minimizando o impacto de barreiras regulatórias.
→ Alavancar a capacidade de inovação como diferencial competitivo em mercados que valorizam práticas sustentáveis.	→ Criar valor reputacional como escudo contra pressões externas e exigências regulatórias mais severas.
→ Estimular a adoção voluntária de práticas ESG como ferramenta de diferenciação e geração de valor agregado.	→ Explorar alianças estratégicas com <i>startups</i> ou parceiros tecnológicos para enfrentar restrições estruturais.
2. Minimizar as Fraquezas Aproveitando as Oportunidades	4. Minimizar Fraquezas e Evitar Ameaças
→ Investir em capacitação técnica por meio de programas públicos ou parcerias institucionais, reduzindo a carência de conhecimento sobre ESG.	→ Desenvolver modelos simplificados de relatórios ESG, adaptados à realidade das PMEs, com apoio de consultorias ou instituições públicas.
→ Buscar apoio em associações de classe, cooperativas e <i>hubs</i> de inovação para compartilhar custos operacionais e acessar boas práticas.	→ Pressionar por políticas públicas que simplifiquem normas e ofereçam suporte técnico e financeiro específico.
→ Priorizar ações de baixo custo e alto impacto como ponto de partida, promovendo uma transição gradual.	→ Fortalecer a governança interna para evitar práticas inconsistentes ou percepções de <i>greenwashing</i> .

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

4.7 O papel do contador na adoção de práticas ESG em PMEs

O contador desempenha função estratégica na adoção de práticas ESG por Pequenas e Médias Empresas (PMEs), especialmente diante das limitações técnicas, financeiras e regulatórias que marcam esse processo. É essencial para a compreensão e implementação de estruturas regulatórias complexas relacionadas a ESG, interpretando e adaptando normas complexas à realidade das empresas de menor porte. Sua atuação viabiliza a estruturação de sistemas de registro, controle e divulgação de informações ESG, promovendo padronização, confiabilidade e transparência. Ao integrar práticas ESG, os contadores podem ajudar as PMEs a melhorar a eficiência operacional e a reputação no mercado, resultando, em última análise, em melhor desempenho financeiro (Adenan *et al.*, 2023).

Além de apoiar a adequação normativa, o contador é essencial na identificação, mensuração e monitoramento dos custos associados à transição sustentável — como investimentos em capacitação, ajustes operacionais e aquisição de insumos sustentáveis. Com base nessas informações, contribui para a avaliação da viabilidade econômica das ações ESG e para decisões mais eficientes, evitando que oportunidades sejam descartadas por percepções equivocadas de custo.

A contabilidade também possibilita a mensuração de benefícios tangíveis e intangíveis, como ganhos reputacionais, atração

de investimentos e aumento da resiliência organizacional. Ao traduzir esses impactos em dados compreensíveis e verificáveis, fortalece a relação com *stakeholders* e amplia o acesso a financiamento e programas de incentivo. PMEs assessoradas por práticas contábeis estruturadas tendem a apresentar relatórios financeiros aprimorados, o que leva a menor percepção de risco e melhor acesso ao crédito.

O desenvolvimento profissional contínuo em competências relacionadas a ESG é crucial para contadores, permitindo-lhes fornecer *insights* relevantes e suporte às PMEs em suas jornadas de sustentabilidade (Farhan *et al.*, 2024). O investimento em educação e treinamento para contadores pode capacitar as PMEs a superar barreiras à adoção de ESG, como restrições financeiras e falta de expertise técnica (Kurtanović; Kudušić, 2024). Assim, a contabilidade deixa de ser apenas um instrumento de registro financeiro para se tornar um pilar fundamental da governança sustentável e da competitividade das PMEs.

4.8 Lacunas da Literatura e Direções para Pesquisas Futuras

Apesar do avanço das discussões sobre ESG em PMEs, ainda há carência de estudos que mensurem objetivamente seu impacto em indicadores financeiros, como ROA, ROI, liquidez e rentabilidade. Essa lacuna dificulta avaliar a viabilidade econômica da transição sustentá-

vel e compromete a formulação de políticas e estratégias baseadas em evidências. Pesquisas futuras podem explorar essa relação por meio de análises quantitativas comparativas entre PMEs que adotam e que não adotam práticas ESG, permitindo mensurar custos, benefícios e ganhos econômicos com maior precisão.

Também são raros os estudos que investigam os efeitos da adoção de ESG sobre gestão de riscos, custo de capital e acesso a financiamento em PMEs. A ausência de evidências robustas limita a compreensão de como a integração desses critérios pode reduzir riscos operacionais, legais e reputacionais, além de melhorar condições de crédito e atrair investimentos. Abordagens longitudinais e comparativas podem revelar se a agenda ESG contribui, efetivamente, para reduzir incertezas e fortalecer a posição financeira dessas empresas. Outra lacuna refere-se ao uso de tecnologias digitais na gestão e divulgação de práticas ESG em PMEs.

Poucos trabalhos analisam como inteligência artificial, blockchain, big data e automação podem otimizar coleta, análise e reporte de informações, superando barreiras operacionais e financeiras, especialmente em contextos de baixa maturidade digital. Pesquisas futuras poderiam explorar como essas soluções viabilizam e padronizam a gestão ESG.

Por fim, faltam indicadores e frameworks específicos para PMEs, adaptados às suas restrições de recursos e capacidades técnicas. A ausência de métricas padronizadas dificulta monitoramento e avaliação de resultados, e a carência de metodologias práticas limita a incorporação gradual e sustentável do ESG na operação e na estratégia. Estudos futuros poderiam propor e validar empiricamente conjuntos de indicadores e guias de implementação, ampliando o impacto e alinhamento das práticas ESG aos objetivos de longo prazo das PMEs. Por fim, há uma concentração grande de estudos na Ásia, poucos estudos na Europa e na África e falta de evidências no contexto latino-americano. Assim, sugere-se que novos estudos explorem as evidências de adoção de práticas ESG na América Latina e ampliem as já existentes na Europa e na África.

5. CONCLUSÃO

A crescente demanda por responsabilidade socioambiental e os avanços recentes nos marcos regulatórios ampliaram a relevância da adoção e da divulgação de práticas ESG, afetando também as PMEs, ainda que de forma indireta. Este estudo teve como objetivo analisar os custos, benefícios, barreiras e oportunidades relacionados à adoção dessas práticas por PMEs, por meio de uma Revisão Estruturada da Literatura.

Os resultados permitiram identificar as principais práticas ESG adotadas pelas PMEs, como ações voltadas à eficiência energética, gestão de resíduos, bem-estar dos colaboradores e transparência organizacional. No entanto, a adoção dessas práticas é dificultada por desafios relevantes, como a escassez de conheci-

mento técnico, limitações financeiras e operacionais, e a complexidade das regulamentações. Além disso, foram observados custos elevados relacionados à implementação, à adaptação a padrões de divulgação e à estruturação de relatórios, especialmente em contextos de recursos limitados.

Apesar desses desafios, a literatura aponta que a integração de critérios ESG pode gerar novas oportunidades para as PMEs e, conseqüentemente, benefícios como a melhoria da imagem institucional, acesso a novos mercados e fontes de financiamento e mitigação de riscos, contribuindo para a competitividade e sustentabilidade de longo prazo dessas organizações. Assim, os custos iniciais tendem a ser compensados por ganhos estratégicos e operacionais ao longo do tempo.

Diante desse cenário, a superação dos desafios na adoção de práticas ESG pelas PMEs requer uma abordagem estratégica e colaborativa, envolvendo *stakeholders* e promovendo uma cultura organizacional voltada à sustentabilidade. A análise SWOT evidenciou que o aproveitamento das oportunidades depende do alinhamento entre capacidades internas e mecanismos de suporte externo, como políticas públicas, crédito verde e capacitação. No longo prazo, essa integração fortalece a competitividade das PMEs e contribui para um modelo de desenvolvimento mais sustentável e responsável.

Conclui-se que, apesar dos obstáculos específicos enfrentados pelas PMEs, a incorporação de práticas ESG representa mais do que um compromisso ético — trata-se de uma oportunidade concreta de fortalecimento organizacional e geração de valor sustentável. Para tanto, é fundamental a articulação de políticas públicas de incentivo, programas de capacitação técnica e modelos de gestão adaptados à realidade e às limitações desse segmento.

Do ponto de vista prático, os achados oferecem subsídios para que gestores compreendam os impactos concretos da agenda ESG e tomem decisões mais embasadas sobre sua adoção. Para a contabilidade, especialmente após a incorporação das IFRS S1 e S2 ao marco regulatório brasileiro, reforça-se o papel estratégico do contador na orientação, registro, divulgação e assecuração de informações de sustentabilidade, inclusive no contexto das PMEs. A aplicação desses resultados pode antecipar exigências regulatórias, fortalecer controles internos e promover maior transparência e *accountability*, integrando de forma mais efetiva a contabilidade à gestão sustentável em empresas de menor porte.

No campo teórico, o estudo organiza de forma sistemática uma literatura ainda fragmentada, criando base para futuras investigações sobre sustentabilidade e governança em PMEs. Como limitação, destaca-se o foco em publicações acadêmicas indexadas, o que pode excluir experiências práticas não documentadas. Recomenda-se que pesquisas futuras adotem abordagens empíricas, como estudos de caso, *surveys* com gestores e análises da relação entre maturidade ESG e desempenho financeiro, especialmente em contextos setoriais e regionais específicos.

REFERÊNCIAS

- ADENAN, F. A.; ARIFF, A.; ADNAN, S. M. ESG in small and medium-sized enterprises: Malaysian perspectives. **E3S web of conferences**, [s. l.], v. 574, p. 03001, 2024.
- ALHOSSINI, M. A.; NTIM, C. G.; ZALATA, A. M. Corporate board committees and corporate outcomes: an international systematic literature review and agenda for future research. **International Journal of Accounting**, [s. l.], v. 56, n. 1, 28 maio 2021.
- AMARAL, M. R.; WILLERDING, I.; LAPOLLI, É. M. ESG practices: the key to organizational sustainability: práticas ESG: a chave para a sustentabilidade organizacional. **Concilium**, [s. l.], n. 247, p. 84–107, 14 abr. 2024.
- ASTUTI, W. T.; ANI, D. A.; SUBRANTA, A.; SOLISSA, F.; WIRIATMAJA, N. U. Sustainable financial strategies: analyzing the role of ESG in corporate financial performance and risk management. **The Journal of Academic Science**, [s. l.], v. 1, n. 6, p. 813–820, 2024.
- BRASIL. Presidência da República. Presidente Lula sanciona Programa Acredita Exportação para desonerar e ampliar exportações de Micro e Pequenas Empresas. **Planalto**, Brasília, 28 jul. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/planalto/pt-br/noticias/2025/07/presidente-lula-sanciona-programa-acredita-exportacao>. Acesso em: 09 ago. 2025.
- BELAS, J.; BALCERZAK, A. P.; DVORSKY, J.; STREIMIKIS, J. Influencing ESG perception in SMEs through CSR, business ethics, and HRM: an empirical study in V4 countries. **Amfiteatru Economic**, [s. l.], v. 26, n. 66, p. 532–549, maio 2024.
- BIVONA, E.; SCIRÈ, G. Leveraging environmental, social and governance dimensions through the walking-to-talk pathway in SMEs: findings from a longitudinal agri-food case study. **Piccola Impresa/Small Business**, [s. l.], 22 ago. 2022.
- CAMELO, G.; NOGUEIRA, M. The ESG menu: integrating sustainable practices in the Portuguese agri-food sector. **Sustainability**, [s. l.], v. 16, 12 maio 2024.
- CLEMENTE-ALMENDROS, J. A.; VALLEJO GARCÍA, M.; BLANCO-HERNÁNDEZ, M. SMEs and sustainable practices: identifying key factors from Spanish evidence. **SAGE Open**, [s. l.], v. 15, n. 1, p. 1–25, mar. 2025.
- CRONIN, M.; DOYLE-KNET, M. Creating value with environmental, social, governance (ESG) in Irish manufacturing SMEs: a focus on disclosure of climate change risks and opportunities. **IFAC-PapersOnLine**, [s. l.], v. 55, n. 39, p. 48–53, 20 dez. 2022.
- DWIMAYANTI, N. M. D.; SUKARTHA, P. D. Y.; PUTRI, I. G. A. M. A. D.; SISDYANI, E. A. Beyond profit: how ESG performance influences company value across industries? **JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi dan Manajemen, Malang**, v. 20, n. 1, p. 43–65, 2023.

- DZOMONDA, O. Environmental sustainability commitment and access to finance by small and medium enterprises: the role of financial performance and corporate governance. **Sustainability**, [s. l.], v. 14, n. 14, 20 jul. 2022.
- FALAGAS, Matthew E.; PITSOUNI, Eleni I.; MALIETZIS, George A.; PAPPAS, Georgios. Comparison of PubMed, Scopus, Web of Science, and Google Scholar: strengths and weaknesses. **The FASEB Journal**, v. 22, n. 2, p. 338-342, 2008.
- FARHAN, D.; HARITSAR, Y.; KURNIAWAN, D. The role of accountant competencies in improving financial statement quality in small and medium enterprises (SMEs): a case study analysis. **Global International Journal of Innovative Research**, [s. l.], v. 2, n. 10, p. 2502-2512, 2024.
- GHOLAMI, A.; MURRAY, P. A.; SANDS, J. Environmental, social, governance & financial performance disclosure for large firms: is this different for SME firms? **Sustainability**, [s. l.], v. 14, n. 10, 16 maio 2022.
- GJERGJI, R.; VENA, L.; SCIASCIA, S.; CORTESI, A. The effects of environmental, social and governance disclosure on the cost of capital in small and medium enterprises: the role of family business status. *Business Strategy and the Environment*, [s. l.], v. 30, n. 1, p. 683-693, 2020.
- HAAG, A. A perspective on resilient and sustainable financial strategies for SMEs. In: DURST, S.; HENSCHHEL, T. (Eds.). *Small and medium-sized enterprise (SME) resilience*. Cham: Springer, 2024.
- HADDOW, G.; GENONI, P. Citation analysis and peer ranking of Australian social science journals. **Scientometrics**, [s. l.], v. 85, p. 471-487, 2010.
- HARSANTO, B.; MULYANA, A.; FAISAL, Y. A.; SHANDY, V. M.; ALAM, M. Sustainability innovation in small medium enterprises (SMEs): a qualitative analysis. **The Qualitative Report**, [s. l.], v. 28, n. 11, nov. 2023.
- HASAN, M. B.; VERMA, R.; SHARMA, D.; ALAQEL, A. The synergistic effect of corporate social responsibility and ESG disclosure on green innovation: evidence from least developed countries. **Cogent Business & Management**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 1-25, 2024.
- JEONG, J.-H.; KIM, S.-H. A study on the weighting of the environmental index for SCM ESG: focusing on the participation of Korean SMEs in the global secondary battery supply chain. **Journal of Korea Research Association of International Commerce**, [s. l.], 31 maio 2023, p. 65-81.
- JIANG, Y.; NI, H.; GUO, X.; NI, Y. Integrating ESG practices and natural resources management for sustainable economic development in SMEs under the double-carbon target of China. **Resources Policy**, [s. l.], v. 87, p. 104348, dez. 2023.
- JO, D.; KWON, C. Structure of green supply chain management for sustainability of small and medium enterprises. **Sustainability**, [s. l.], v. 14, n. 1, 21 dez. 2021.
- JONES, B.; RASHA, A.; DYCZKOWSKA, J.; DYCZKOWSKI, T. Sustainable performance management in the EU SME sector: a review and analysis of concepts and methods of strategic management accounting. **The Theoretical Journal of Accounting**, [s. l.], v. 47, n. 4, p. 191-215, 2023.
- JOY-CAMACHO, W.; THORNHILL, I. Opportunities and limitations to environmental management system (EMS) implementation in UK small and medium enterprises (SMEs) – a systematic review. **Journal of Environmental Management**, [s. l.], 29 jul. 2024.
- KASSEM, E.; TRENZ, O. Automated sustainability assessment system for small and medium enterprises reporting. **Sustainability**, [s. l.], v. 12, n. 14, 15 jul. 2020.
- KIM, J.-K.; KIM, M.-S.; AHN, T.-D. A study on how to vitalize the ESG management strategy of SMEs through ESG management cases. **The Journal of Economics, Marketing and Management**, [s. l.], v. 10, n. 6, p. 39-46, 30 dez. 2022.
- KURTANOVIĆ, M.; KADUŠIĆ, E. Catalysts of sustainability: the transformative role of small and medium enterprises in ESG practices of EU candidate countries. **Journal of Forensic Accounting Profession**, [s. l.], v. 4, n. 2, p. 34-51, 2024.
- LEE, E.-S.; LEE, B.-S.; KIM, Y.-H. The impact of enhancing employees' innovation behavior through coaching leadership on SMEs' ESG performance. **Journal of Wellbeing Management and Applied Psychology**, [s. l.], v. 7, n. 4, p. 75-89, 30 out. 2024.
- LIMA, L. A. D. O. *et al.* Governança ambiental, social e corporativa (ESG): desafios e oportunidades às organizações. **IOSR Journal of Business and Management**, [s. l.], v. 26, n. 1, p. 36-42, 11 jan. 2024.
- MASSARO, M.; DUMAY, J.; GUTHRIE, J. On the shoulders of giants: undertaking a structured literature review in accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, [s. l.], v. 29, n. 5, p. 767-801, 20 jun. 2016.
- MURÈ, P.; GIORGIO, S.; ANTONELLI, V. "ESG score" vs. "ESG rating": a conceptual model for the sustainability assessment and self-assessment of European SMEs. **Frontiers in Environmental Economics**, [s. l.], v. 3, 17 out. 2024.
- NAGAI, R. A. Temas emergentes em ESG: uma revisão da literatura. *Controle Externo*: **Revista do Tribunal de Contas do Estado**, [s. l.], v. 3, n. 6, p. 127-139, jul./dez. 2021.
- NAM, S.-H.; LEE, B.-S.; KIM, Y.-H. Synergy of coaching leadership and ESG management for organizational innovation in SMEs. **Journal of Wellbeing Management and Applied Psychology**, [s. l.], v. 7, n. 4, p. 65-73, 30 out. 2024.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World**. Nova York: ONU, 2004. 64 p.
- PAPADEMETRIOU, C.; RAGAZOU, K.; GAREFALAKIS, A.; PASSAS, I. Green human resource management: mapping the research trends for sustainable and agile human resources in SMEs. **Sustainability**, [s. l.], v. 15, n. 7, p. 5636, 2023.
- RUSMANAH, E.; RISWANTI, D. M.; FADHILLAH, H. Identification of environmental, social, and governance implementation in micro, small, and medium enterprises. **International Journal of Social Science Humanity & Management Research**, [s. l.], v. 3, n. 12, 2024.
- SHALHOOB, H.; HUSSAINEY, K. Environmental, social and governance (ESG) disclosure and the small and medium enterprises (SMEs) sustainability performance. **Sustainability**, [s. l.], v. 15, n. 1, 23 dez. 2022.
- STUBBS, W.; FARRELLY, M.; FABIANKE, K.; BURCH, S.; RAMESH, P. Sustainable business models in 'lighthouse' small to medium enterprises. **Journal of Management & Organization, Cambridge**, v. 30, n. 3, p. 466-489, maio 2024.
- TSANG, Y. P.; FAN, Y.; FENG, Z. P. Bridging the gap: building environmental, social and governance capabilities in small and medium logistics companies. **Journal of Environmental Management**, [s. l.], v. 338, 28 mar. 2023.
- WANG, S.; YU, H.; WEI, M. The effect of supply chain finance on sustainability performance: empirical analysis and fsQCA. **Journal of Business & Industrial Marketing**, [s. l.], v. 38, n. 11, 11 jan. 2023.
- WAROUW, F. F.; MASHUDI; ARAFAH, M.; NOVIANY, H.; HENDARTO, T. The rise of environmental, social, and governance (ESG): assessing the impact and implications for global business practices and policy formulation. **International Journal of Science and Society**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 810-821, 2024.
- YIP, A. W. H.; YU, W. Y. P. The quality of environmental KPI disclosure in ESG reporting for SMEs in Hong Kong. **Sustainability**, [s. l.], v. 15, n. 4, 16 fev. 2023.
- YOON-SU, P. An exploratory study on the strategic responses to ESG evaluation of SMEs. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, [s. l.], v. 18, p. 47-65, 28 fev. 2023.
- ZHU, J.; HUANG, F. Transformational leadership, organizational innovation, and ESG performance: evidence from SMEs in China. **Sustainability**, [s. l.], v. 15, n. 7, 25 mar. 2023.
- ZHU, W.; HU, X.; WU, Y.; ZHANG, T. Relationship between SMEs' ESG performance and value creation in China: the moderating role of government subsidies. **Journal of the Asia Pacific Economy**, [s. l.], v. 30, n. 2, p. 551-574, 2025.