



SILAS JUNIO AZOR PUERTA

**RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL E
GOVERNANÇA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:
PROBLEMAS, OPORTUNIDADES E PROPOSIÇÕES A
PARTIR DAS PERCEPÇÕES DE STAKEHOLDERS**

CAMPO LIMPO PAULISTA

2026

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO
E PEQUENAS EMPRESAS**

SILAS JUNIO AZOR PUERTA

Responsabilidade Socioambiental e Governança em Micro e Pequenas
Empresas: Problemas, Oportunidades e Proposições a Partir das Percepções
de Stakeholders

Dissertação de mestrado apresentada ao
Programa de Mestrado em Administração
das Micro e Pequenas Empresas do Centro
Universitário Campo Limpo Paulista para
obtenção do título de Mestre em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Osvaldo De Sordi

Linha de Pesquisa: Dinâmica das Micro e
Pequenas Empresas

CAMPO LIMPO PAULISTA
2026

Ficha catalográfica

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Unifaccamp

X0000x

PUERTA, Silas Junio Azor

Responsabilidade socioambiental e governança em micro e pequenas empresas: problemas, oportunidades e proposições a partir das percepções de stakeholders / Silas Junio Azor Puerta. Campo Limpo Paulista - SP: UNIFACCAMP, 2026.

000 x.: xx.

Orientador: Prof. Dr. José Osvaldo De Sordi

Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista – Unifaccamp.

1. ESG 2. Micro e pequenas empresas. 3. Sustentabilidade empresarial. 4. Governança corporative. 5. Policy Delphi. I. Sordi, José Osvaldo de. II. Centro Universitário Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD - 000.000

CAMPO LIMPO PAULISTA

SILAS JUNIO AZOR PUERTA

Responsabilidade Socioambiental e Governança em Micro e Pequenas Empresas: Problemas, Oportunidades e Proposições a Partir das Percepções de Stakeholders

Dissertação de Mestrado aprovada em 30/06/2026

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Osvaldo De Sordi
UNIFACCAMP – Centro Universitário Campo Limpo Paulista

Prof. Dr. Orandi Mina Falsarella
PUC Campinas - Pontifícia Universidade Católica de Campinas

Prof. Dr. Wanderlei Lima de Paulo
UNIFACCAMP – Centro Universitário Campo Limpo Paulista

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela vida, pela força e pela oportunidade de concluir mais esta importante etapa da minha trajetória. Ao meu marido, Diego, e ao meu filho, Tiago, minha mais profunda gratidão pelo amor, paciência, compreensão e apoio incondicional ao longo de toda esta caminhada. Vocês foram minha maior inspiração nos momentos mais desafiadores.

Aos meus pais, Mara e Cilas, agradeço pelos valores, ensinamentos e incentivo constante aos estudos. Ao meu irmão, Mike, in memoriam, e aos meus avôs, também in memoriam, registro minha eterna gratidão pelo apoio, pelos exemplos e pela crença no poder transformador da educação.

Ao meu orientador, Professor Dr. José Osvaldo De Sordi, expresso meu sincero agradecimento pela orientação, dedicação, disponibilidade e rigor acadêmico, fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa e para minha formação como pesquisador. Agradeço também aos Professores Dr. Orandi Mina Falsarella e Dr. Wanderlei Lima de Paulo pelas valiosas contribuições oferecidas durante a banca de qualificação.

Aos professores do Programa de Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas da UNIFACCAMP, agradeço pelos conhecimentos compartilhados ao longo desta jornada acadêmica. Também aos meus colegas de turma Denise, Maria Amélia, Sandra e Romão, deixo meu especial agradecimento pela amizade, companheirismo e apoio mútuo.

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo eficaz acompanhamento e desenvolvimento dos programas stricto-sensu brasileiros. O processo de avaliação contínua mantido pela entidade é peça fundamental ao desenvolvimento dos grupos de pesquisa, bem como dos conhecimentos especializados no que se refere à Gestão das Micro e Pequenas Empresas, disponíveis nos programas de mestrado e doutorado em Administração da UNIFACCAMP.

RESUMO ESTRUTURADO

Contextualização: A crescente difusão dos princípios Environmental, Social and Governance (ESG) tem ampliado as exigências direcionadas às organizações. Entretanto, a maior parte dos modelos, métricas e instrumentos disponíveis foi concebida para médias e grandes empresas. Essa realidade gera desafios para as micro e pequenas empresas (MPEs), que frequentemente enfrentam limitações financeiras, técnicas e operacionais para implementar práticas ESG de forma compatível com sua capacidade organizacional.

Objetivo: Compreender como stakeholders percebem e avaliam a aplicação de práticas ESG no contexto das micro e pequenas empresas brasileiras. A pesquisa busca identificar problemas, oportunidades e políticas consideradas desejáveis e viáveis para apoiar a implementação do ESG nesse segmento empresarial.

Abordagem metodológica: A pesquisa adota o método Policy Delphi, fundamentado em Turoff. Participaram representantes de diferentes grupos de stakeholders vinculados ao ecossistema das MPEs. A coleta de dados ocorre em duas rodadas sucessivas e utiliza escalas independentes de desejabilidade e viabilidade. A análise combinou estatística descritiva, aplicação do Diagrama de Caixa Estreita para identificação de respostas discrepantes e classificação dos níveis e da direção de consenso conforme Meskell et al. (2014).

Resultados alcançados: Os resultados evidenciaram ampla convergência favorável à adoção de práticas ESG pelas MPEs, desde que respeitados critérios de proporcionalidade, simplificação e adequação à realidade dessas organizações. Dezesete políticas alcançaram consenso alto simultaneamente nas dimensões de desejabilidade e viabilidade, destacando-se iniciativas relacionadas à capacitação, apoio técnico, cooperação territorial, financiamento, simplificação de requisitos e implementação gradual das exigências ESG.

Implicações práticas: Os achados oferecem subsídios para gestores, entidades de apoio, grandes empresas e formuladores de políticas públicas. Os

resultados indicam que estratégias baseadas em orientação, incentivo e suporte técnico apresentam maior aceitação do que abordagens exclusivamente coercitivas. Também reforçam a importância de soluções colaborativas para ampliar a adoção do ESG pelas MPEs.

Contribuições teóricas: A pesquisa amplia a compreensão sobre ESG em MPEs ao incorporar as percepções de múltiplos stakeholders por meio da abordagem Policy Delphi. O estudo produz evidências empíricas sobre fatores que influenciam a desejabilidade e a viabilidade de políticas relacionadas ao tema e reforça a necessidade de abordagens proporcionais às características das micro e pequenas empresas, contribuindo para o avanço das discussões acadêmicas em um campo ainda pouco explorado.

Palavras-chave: ESG; Micro e Pequenas Empresas; Policy Delphi; Stakeholders; Sustentabilidade.

Environmental, Social and Governance in Micro and Small Enterprises: Problems, Opportunities, and Propositions Based on Stakeholders' Perceptions

Contextualization: The growing diffusion of Environmental, Social and Governance (ESG) principles has increased the demands placed on organizations. However, most available models, metrics, and assessment tools have been designed for medium-sized and large companies. This situation creates challenges for micro and small enterprises (MSEs), which often face financial, technical, and operational constraints when implementing ESG practices in a manner consistent with their organizational capacities.

Objective: To understand how stakeholders perceive and evaluate the adoption of ESG practices in the context of Brazilian micro and small enterprises. The study seeks to identify challenges, opportunities, and policies considered desirable and feasible to support ESG implementation within this business segment.

Methodological approach: This study adopts the Policy Delphi method, based on the work of Turoff. Representatives from different stakeholder groups connected to the MSE ecosystem participated in the research. Data were collected through two successive rounds using independent scales to assess desirability and feasibility. The analysis combined descriptive statistics, the application of the Narrow Box Plot Diagram to identify outlier responses, and the classification of consensus levels and directions according to Meskell et al. (2014).

Results: The findings revealed broad favorable convergence regarding the adoption of ESG practices by MSEs, provided that principles of proportionality, simplification, and adaptation to organizational realities are respected. Seventeen policy proposals achieved high consensus simultaneously in terms of desirability and feasibility. The most prominent initiatives involved capacity building, technical

support, territorial cooperation, financing mechanisms, simplified requirements, and the gradual implementation of ESG-related demands.

Practical implications: The findings provide insights for managers, support organizations, large corporations, and public policymakers. The results indicate that strategies based on guidance, incentives, and technical support receive greater acceptance than exclusively coercive approaches. They also reinforce the importance of collaborative solutions to expand ESG adoption among MSEs.

Theoretical contributions: This research advances the understanding of ESG in micro and small enterprises by incorporating the perspectives of multiple stakeholders through the Policy Delphi approach. The study provides empirical evidence on factors influencing the desirability and feasibility of ESG-related policies and highlights the need for approaches tailored to the specific characteristics of micro and small enterprises, contributing to the advancement of academic discussions in a field that remains underexplored.

Keywords: ESG; Micro and Small Enterprises; Policy Delphi; Stakeholders; Sustainability.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Composição prevista para o grupo de stakeholders (Policy Delphi)	33
Quadro 2	Composição das proposições centrais e as respectivas políticas propostas	37
Quadro 3	Codificação ordinal das escalas de desejabilidade e viabilidade para aplicação da técnica Boxplot	45
Quadro 4	Critério procedimental para solicitação de justificativas qualitativas	47
Quadro 5	Consolidação dos outliers da dimensão analítica desejabilidade	55
Quadro 6	Consolidação dos outliers da dimensão analítica viabilidade	56
Quadro 7	Consolidação dos níveis e direção de consenso das políticas propostas	61
Quadro 8	Consolidação dos níveis e direção de consenso ALTOS em D e V das políticas propostas	62
Quadro 9	Consolidação dos níveis e direção de consenso, todos diferentes de “ALTO em D e V”, com exceção dos com “Ausência de Consenso”	90
Quadro 10	Consolidação dos níveis e direção de consenso, todos com “Ausência de Consenso” em uma ou nas duas dimensões (D e V)	93

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ESG	Environmental, Social and Governance (Ambiental, Social e Governança)
IQR	Intervalo Interquartil
LI	Limite Inferior
LS	Limite Superior
Q1	Primeiro Quartil
Q3	Terceiro Quartil
MPE	Micro e Pequenas Empresas
DCE	Diagrama de Caixa Estreita
PP	Política Proposta
D	Desejabilidade
V	Viabilidade
RN	Rio Grande do Norte

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	15
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1	Percurso inicial de pesquisa bibliográfica	19
2.2	Micro e pequenas empresas (MPEs)	20
2.3	ESG: conceitos e dimensões	22
2.3.1	Práticas e desafios do ESG: uma análise de relatórios globais	24
2.3.2	Críticas e limitações do ESG	26
2.4	Políticas de inclusão e a realidade das mpes: o caso da lei do RN	27
2.5	Síntese crítica da literatura	28
3.	MÉTODO	31
3.1	Formulação das proposições	34
3.2	Exposição das políticas propostas	39
3.3	Determinação das posições iniciais	40
3.4	Explor e obter as razões das divergências	44
3.5	Avaliando as razões subjacentes	48
3.6	Reavaliação das opções	50
4.	RESULTADOS	52
4.1	Primeira rodada de realização do método PD	52
4.1.1	Consolidação dos dados identificados na realização da primeira rodada do método PD	53
4.2	Segunda rodada de aplicação do método PD	58
4.3	Apuração dos níveis e direção de consenso, conforme escala de classificação de concordância	59
5.	DISCUSSÕES	64
5.1	Dimensão Ambiental (E - Environmental)	65
5.1.1	Política proposta 16: Criar lista nacional de práticas ambientais mínimas, de baixo custo	66
5.1.2	Política proposta 17: Criar linhas de crédito verde exclusivas para MPEs	67

5.1.3	Política proposta 19: Implementar metas ambientais graduais, por porte e setor, de modo a adaptar exigências às capacidades operacionais das MPEs	68
5.2	Governança e mecanismos institucionais de implementação do ESG	69
5.2.1	Política proposta 4: Criar selos de ESG simplificados, específicos para MPEs	70
5.2.2	Pressões das grandes empresas sobre as mpes nas cadeias de valor	72
5.2.2.1	Política proposta 11: Criar limites legais para exigências ESG impostas às mpes em contratos com grandes empresas	72
5.2.2.2	Política proposta 12: Incentivar que grandes empresas cofinanciem a adequação ESG de seus fornecedores mpes	73
5.2.2.3	Política proposta 13: Adotar modelos progressivos de exigência esg ao longo do tempo	74
5.2.2.4	Política proposta 14: Manter a liberdade contratual para definição das exigências ESG entre grandes empresas e mpes	75
5.2.2.5	Política proposta 15: Criar padrões ESG setoriais para orientar exigências aplicadas às MPEs	76
5.2.3	Redes territoriais como mecanismo de implementação do ESG	77
5.2.3.1	Política proposta 26: Criar clusters territoriais ESG para apoiar mpes na implementação de práticas sustentáveis	78
5.2.3.2	Política proposta 27: Delegar a entidades de apoio a coordenação de metas e iniciativas ESG voltadas às mpes	79
5.2.3.3	Política proposta 30: integrar políticas formais e redes locais para implementação do esg nas MPEs	80
5.3	Dimensão Social (S)	81
5.3.1	Política proposta 06: Definir um conjunto de práticas sociais mínimas aplicáveis às MPEs, contemplando aspectos como condições de trabalho, equidade e relações com a comunidade	82

5.3.2	Política proposta 07: Desenvolver indicadores sociais simplificados, específicos para MPEs e adaptados às suas limitações operacionais	84
5.3.3	Política proposta 08: Disponibilizar programas de capacitação em temas sociais, como liderança, equidade e saúde mental, a serem adotados voluntariamente conforme a necessidade percebida pela empresa	85
5.3.4	Política proposta 09: Reconhecer ações sociais já praticadas pelas MPEs, desde que documentadas, como parte do atendimento ao pilar social, considerando sua atuação territorial e proximidade com colaboradores e comunidade	87
5.3.5	Política proposta 10: Estabelecer que as práticas sociais para MPEs tenham caráter orientativo, priorizando diretrizes proporcionais ao porte e ao contexto do negócio	88
5.4	Políticas com consenso em direção contrária ou com restrições de viabilidade	89
5.5	Políticas com ausência de consenso entre os stakeholders	92
5.6	Implicações práticas	95
5.7	Implicações teóricas	96
5.8	Limitações e continuidade desta pesquisa	98
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	100
	REFERÊNCIAS	103
	APÊNDICES	109
	A - Carta-convite para participação na pesquisa	109
	B - Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)	110
	C - Ficha de caracterização do painalista	111
	D - Questionário da 1ª rodada Policy Delphi	113
	E - Modelo do questionário da 2ª rodada Policy Delphi, enviado para os painelistas por e-mail, whatsapp ou lido por chamada telefonica	118
	F - Memória de cálculo do boxplot na dimensão de desejabilidade	119

G - Memória de cálculo do boxplot na dimensão de viabilidade	120
H - Consolidação dos outliers da dimensão analítica desejabilidade	121
I - Consolidação dos outliers da dimensão analítica viabilidade	122
J - Tabela comparativa dos níveis de consenso e da direção das dimensões de desejabilidade e viabilidade	123

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as práticas de Meio Ambiente, Social e Governança (Environmental, Social and Governance - ESG) consolidaram-se como um dos principais referenciais no debate sobre sustentabilidade e gestão empresarial (Becchetti et al., 2022). Essa consolidação reflete não apenas o aumento da pressão exercida por investidores, reguladores e consumidores, mas também a crescente percepção de que a responsabilidade corporativa é fator estratégico para a sobrevivência e competitividade organizacional (Miethy et al., 2025). No contexto brasileiro, esse movimento tem se intensificado diante de mudanças regulatórias e da ampliação da exigência de transparência em relação aos impactos ambientais, sociais e de governança das empresas (Gholami et al., 2022).

Embora amplamente adotado por grandes corporações, o ESG ainda representa um desafio para micro e pequenas empresas (MPEs), que constituem a base do tecido empresarial no Brasil e no mundo. Essas organizações enfrentam restrições estruturais significativas, como menor disponibilidade de recursos financeiros, dificuldades de acesso a tecnologias sustentáveis e menor capacidade de adaptação regulatória (Garrido-Ruso et al., 2024). Além disso, diferentemente das grandes companhias, que tendem a adotar o ESG em resposta a pressões institucionais globais, as MPEs sofrem maior influência de fatores locais, como legislações estaduais, associações de classe e dinâmicas socioculturais específicas (Becchetti et al., 2022).

A literatura revela tanto benefícios potenciais quanto limitações na incorporação do ESG pelas empresas. Estudos apontam vantagens como melhores condições de crédito, acesso a mercados, fortalecimento da reputação e fidelização de clientes (Gholami et al., 2022). Por outro lado, há indicações de que, especialmente para MPEs, o ESG pode representar custos adicionais sem garantias de retorno imediato (Garrido-Ruso et al., 2024). Soma-se a isso o risco do chamado *ESGwashing*, em que empresas divulgam práticas supostamente sustentáveis e socialmente responsáveis sem efetiva transformação de suas

operações, comprometendo a legitimidade e a credibilidade do conceito (Ziolo et al., 2023).

Casos recentes no Brasil evidenciam como políticas públicas relacionadas ao ESG podem gerar impactos diretos sobre as MPEs. Um exemplo ocorreu no estado do Rio Grande do Norte, onde a Lei nº 11.587/2023 e seu Decreto regulamentador nº 33.738/2024 condicionaram o acesso a incentivos fiscais à reserva de 5% das vagas para pessoas travestis e transexuais em empresas beneficiadas, independentemente do porte. A medida gerou controvérsias, sobretudo entre micro e pequenas empresas, que relataram dificuldades em atender às exigências devido à escassez de profissionais disponíveis e à falta de estrutura organizacional para adaptações inclusivas (Tribuna do Norte, 2024; FIERN, 2024). Embora suspensa judicialmente, a lei evidencia os desafios associados à implementação das políticas ESG no contexto das MPEs.

Nesse cenário, torna-se evidente que a compreensão da relação entre ESG e micro e pequenas empresas não pode ser restrita apenas a análises conceituais ou a estudos focados em grandes corporações. É necessário ouvir os diferentes stakeholders diretamente envolvidos nesse processo, gestores, entidades de apoio, reguladores, grandes empresas parceiras e sociedade civil, de modo a captar múltiplas perspectivas sobre os impactos, desafios e oportunidades do ESG para as MPEs.

Diante desse contexto, torna-se necessário explicitar a questão central que orienta esta investigação: Como diferentes stakeholders percebem a aplicação dos conceitos e práticas de ESG no contexto das micro e pequenas empresas e de que forma essas percepções podem subsidiar a formulação de políticas e diretrizes de gestão a esse segmento?

A partir da definição do problema de pesquisa, apresenta-se o objetivo que norteia este estudo que se dá por compreender como diferentes stakeholders percebem e avaliam as práticas de ESG em Micro e Pequenas Empresas, de modo a propor políticas e diretrizes que fortaleçam sua gestão e desenvolvimento sustentável.

Definido o objetivo, é importante evidenciar a relevância e as contribuições que justificam a realização desta pesquisa. As MPEs representam a maioria absoluta dos empreendimentos econômicos e exercem papel fundamental na geração de emprego e renda. Entretanto, permanecem marginalizadas nos debates sobre ESG, que tradicionalmente privilegiam grandes corporações. Ao direcionar a investigação para esse segmento, esta pesquisa busca preencher uma lacuna acadêmica e prática, ampliando o conhecimento sobre como o ESG pode ser efetivamente adaptado e aplicado em empresas de menor porte.

Do ponto de vista teórico, o estudo pretende contribuir para a consolidação de um corpo de conhecimento sobre ESG em MPEs, por meio de proposições baseadas em evidências empíricas obtidas junto a múltiplos stakeholders. Do ponto de vista prático, a pesquisa tem potencial de orientar a formulação de políticas públicas, programas institucionais e estratégias empresariais que considerem as especificidades das micro e pequenas empresas, reduzindo o risco de imposições descoladas da realidade.

A investigação possibilita não apenas o mapeamento das percepções existentes, mas também a construção de consensos e recomendações, fornecendo subsídios concretos para gestores, formuladores de políticas e entidades de apoio. Assim, espera-se que os resultados avancem tanto no campo científico quanto na prática organizacional, contribuindo para a promoção de um ambiente empresarial mais sustentável, inclusivo e competitivo.

Por fim, a fim de orientar a leitura e compreensão do trabalho, apresenta-se a sua estrutura organizacional. O trabalho está estruturado em seis capítulos. O Capítulo 1 apresenta a introdução, incluindo o contexto da pesquisa, o problema de investigação, os objetivos, a justificativa e as contribuições esperadas. O Capítulo 2 aborda a revisão da literatura e fornece a base teórica sobre a qual a pesquisa se sustenta. São discutidos o conceito e a evolução do ESG, suas dimensões (ambiental, social e de governança), as particularidades da aplicação em micro e pequenas empresas, os desafios de incorporação, além do papel das pressões institucionais e das práticas de stakeholders. O Capítulo

3 detalha a metodologia, descrevendo a abordagem pelo método Policy Delphi, o delineamento da pesquisa, a seleção dos painelistas (stakeholders), os procedimentos de coleta e análise dos dados, bem como as estratégias de validação dos resultados. O Capítulo 4 e 5 apresentam os resultados e as discussões, incluindo as percepções dos diferentes painelistas sobre o ESG em MPEs, a identificação de convergências e divergências e a proposição de políticas e diretrizes aplicáveis ao contexto investigado. Por fim, o Capítulo 6 expõe as conclusões, destacando as contribuições teóricas e práticas do estudo, suas limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Antes de avançar para a revisão das temáticas centrais relacionadas ao ESG e às micro e pequenas empresas, torna-se necessário relatar o percurso inicial desta pesquisa, marcado pela definição e exploração de dois corpus de análise provenientes da literatura científica. Originalmente, esses corpus seriam utilizados como base empírica principal, a partir da qual se aplicaria a Grounded Theory em sua vertente estruturada pelo modelo Gioia. No entanto, como se demonstrará a seguir, os resultados obtidos não se alinham ao objetivo central do estudo, o que levou à readequação metodológica e à incorporação desse processo à fundamentação teórica.

2.1 Percurso inicial de pesquisa bibliográfica

O primeiro esforço de pesquisa consistiu em identificar artigos sobre ESG aplicados ao contexto das micro e pequenas empresas (MPEs) em periódicos internacionais de referência na área de pequenos negócios. A busca foi realizada entre janeiro de 2021 e maio de 2025, priorizando periódicos com elevado índice de impacto (SJR). Embora tenham sido localizados 17 artigos relacionados ao tema ESG, nenhum atendeu ao critério central de inclusão — a presença simultânea dos termos “ESG” e “Small Business” (ou equivalentes) em título, resumo ou palavras-chave. Esse resultado evidenciou a escassez de estudos voltados especificamente às MPEs nos journals mais reconhecidos do campo.

Diante dessa limitação, optou-se por ampliar a busca para a base internacional Scopus, reconhecida pela amplitude e rigor de indexação. A pesquisa resultou em 45 artigos inicialmente identificados, dos quais apenas 39 atenderam aos critérios de elegibilidade definidos. Ainda assim, a análise de conteúdo revelou limitações relevantes: 34 artigos tinham como foco empresas listadas em bolsa ou de médio porte, um tratava exclusivamente de startups, e os demais apresentavam natureza conceitual ou crítico-teórica.

Esse percurso demonstrou que, embora exista uma produção acadêmica crescente sobre ESG, o debate ainda privilegia grandes corporações, deixando pouco exploradas as especificidades das micro e pequenas empresas. Tal

constatação reforça a pertinência deste estudo, ao buscar compreender as práticas ESG a partir de metodologias capazes de captar as particularidades e desafios desse segmento empresarial. Assim, antes de avançar para a análise conceitual do ESG e suas dimensões, torna-se pertinente destacar a definição, os critérios de classificação e a relevância socioeconômica das micro e pequenas empresas, de modo a situar o objeto central desta pesquisa.

2.2 Micro e Pequenas Empresas (MPEs)

A definição e a classificação das micro e pequenas empresas (MPEs) variam entre países, regiões e instituições, refletindo diferenças nos contextos econômicos, sociais e regulatórios. Leone e Leone (2011) destacam que critérios de porte empresarial não são uniformes, de modo que organizações classificadas como pequenas em países desenvolvidos poderiam ser consideradas médias ou até grandes em países em desenvolvimento.

Na União Europeia, por exemplo, as microempresas são aquelas com menos de 10 empregados e faturamento anual de até € 2 milhões, enquanto as pequenas empresas são classificadas como negócios com até 50 empregados e faturamento anual de até € 10 milhões (European Commission, 2015). Nos Estados Unidos, a definição é mais ampla: pequenas empresas são aquelas com até 500 empregados (U.S. Small Business Administration, 2020). Essas diferenças evidenciam como o porte empresarial é relativizado de acordo com a realidade econômica de cada região.

No Brasil, o tema também apresenta diversidade de critérios, a depender do órgão regulador ou do objetivo da classificação. Segundo Matos e Arroio (2011), as definições de MPEs podem variar conforme políticas públicas, estratégias setoriais ou programas de fomento econômico. O BNDES, por exemplo, classifica como microempresas aquelas com receita bruta anual de até R\$ 2,4 milhões, e como pequenas empresas aquelas com receita bruta entre R\$ 2,4 milhões e R\$ 16 milhões (BNDES, 2010). Já o Sebrae, além dos limites de receita previstos na Lei Complementar nº 123/2006, também considera o número de empregados: microempresas são aquelas com até 9 empregados no setor de

comércio e serviços, ou até 19 empregados no setor industrial; pequenas empresas, por sua vez, podem ter até 49 empregados no setor de comércio e serviços ou até 99 empregados no setor industrial (Sebrae, 2023).

O Brasil adota critérios objetivos para classificar as MPEs, baseando-se principalmente na receita bruta anual (Lei Complementar nº 123/2006). De acordo com a legislação vigente, microempresas (ME) são aquelas com faturamento anual de até R\$ 360.000,00, enquanto as empresas de pequeno porte (EPP) possuem receita superior a esse valor, até o limite de R\$ 4.800.000,00.

As micro e pequenas empresas não são apenas um segmento econômico: elas representam a materialização do espírito empreendedor dos brasileiros. Estima-se que existam atualmente cerca de 20 milhões de pequenos negócios ativos, correspondendo a aproximadamente 99% das empresas constituídas no país (JusBrasil, 2023). Esse setor desempenha papel decisivo na economia nacional, sendo responsável por cerca de 30% do Produto Interno Bruto (PIB) e por 55% dos empregos formais com carteira assinada (Governo do Brasil, 2023; Observatório MPE, 2023). Somente em 2023, foram criados 3,8 milhões de novos pequenos negócios, dos quais 880 mil enquadraram-se como Microempresas (ME) ou Empresas de Pequeno Porte (EPP) (Governo do Brasil, 2023). Esses números reforçam que compreender a realidade das MPEs é fundamental para qualquer debate sobre desenvolvimento sustentável e políticas públicas no Brasil, especialmente quando se discute a integração das práticas ESG nesse segmento.

Portanto, compreender o perfil e as especificidades das micro e pequenas empresas brasileiras é essencial para qualquer análise sobre sua inserção em agendas globais, sejam elas voltadas para inovação, competitividade ou sustentabilidade. Essa caracterização fornece o pano de fundo necessário para discutir, em seguida, como o tema ESG dialoga com as particularidades das MPEs no Brasil.

Compreendida a relevância estrutural das micro e pequenas empresas no Brasil, torna-se necessário avançar para a análise do conceito de ESG, que, embora tenha se consolidado inicialmente em grandes corporações e no mercado financeiro, vem sendo gradualmente incorporado ao debate sobre competitividade e sustentabilidade também no universo das MPEs.

2.3 ESG: Conceitos e dimensões

O conceito de Environmental, Social and Governance (ESG) ganhou notoriedade a partir da publicação do relatório *Who Cares Wins*, elaborado em 2004 pelo Pacto Global da ONU em parceria com o Banco Mundial. Segundo o documento, “a integração de fatores ambientais, sociais e de governança nas decisões de investimento leva a melhores resultados para empresas e sociedades” (ONU, 2004). Desde então, o ESG consolidou-se como parâmetro de referência para práticas empresariais sustentáveis e investimentos responsáveis, sendo reforçado pela Agenda 2030 e pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), lançados em 2015 (Paglia & Machado, 2023; Miethy et al., 2025).

O conceito de sustentabilidade no ambiente empresarial não é recente, mas ganhou consistência e estrutura normativa a partir da década de 1970. O marco inicial mais citado pela literatura é o relatório *Limits to Growth* (1972), seguido da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, em Estocolmo. Esses eventos acenderam o alerta global sobre os impactos do crescimento econômico desordenado, associando-o à degradação ambiental e às desigualdades sociais (Ziolo et al., 2023).

Nos anos seguintes, outros marcos reforçaram essa agenda. O *Relatório Brundtland* (1987) introduziu o conceito de desenvolvimento sustentável como a “satisfação das necessidades presentes sem comprometer a capacidade das gerações futuras” (Becchetti et al., 2022). A partir daí, o debate migrou da esfera ambiental para uma abordagem tripla – econômica, social e ambiental –, consolidando-se no conceito de *triple bottom line* (Becchetti et al., 2022; Gholami et al., 2022).

O termo ESG foi oficialmente apresentado no relatório *Who Cares Wins* (2004), uma iniciativa do Pacto Global da ONU em parceria com o Banco Mundial, com o objetivo de orientar investidores sobre como integrar critérios ambientais, sociais e de governança na avaliação de riscos e oportunidades (Paglia & Machado, 2023). Desde então, o ESG tornou-se referência global em investimentos responsáveis e sustentabilidade empresarial. Esse movimento foi reforçado pela Agenda 2030 da ONU e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), lançados em 2015, os quais expandem a abordagem ESG, principalmente no eixo social (Miethy et al., 2025).

As três dimensões que compõem o ESG apresentam caráter complementar. O pilar Ambiental abrange a gestão eficiente de recursos naturais, a mitigação de impactos ambientais e a adaptação às mudanças climáticas. Conforme Miethy et al. (2025), essa dimensão envolve práticas como eficiência energética, economia de água, logística reversa e redução de emissões de gases de efeito estufa. O Sebrae (2025) reforça que tais práticas, quando aplicadas mesmo em pequena escala, podem gerar ganhos de competitividade e redução de custos.

A dimensão Social refere-se a aspectos ligados aos direitos humanos, diversidade, inclusão, condições de trabalho e relações com a comunidade. Para Becchetti et al. (2022), “o pilar social do ESG deve ser entendido como a criação de bens relacionais, como confiança, reciprocidade e senso de comunidade, que extrapolam políticas formais de responsabilidade social”. Nesse sentido, a dimensão social envolve tanto a valorização do capital humano quanto o fortalecimento dos vínculos sociais estabelecidos pelas empresas em seus territórios.

Por fim, o pilar de Governança envolve práticas de transparência, ética corporativa, auditorias independentes e mecanismos de conformidade regulatória. Segundo Ziolo et al. (2023), a governança é o elemento que sustenta a credibilidade das demais dimensões, garantindo que compromissos ambientais e sociais não se restrinjam ao discurso, mas sejam incorporados efetivamente à estratégia empresarial. O Sebrae (2025) complementa que

mecanismos de governança, mesmo em empresas de pequeno porte, podem incluir práticas simples de gestão financeira, formalização de processos decisórios e adoção de padrões mínimos de prestação de contas.

2.3.1 Práticas e desafios do ESG: Uma análise de relatórios globais

A análise de relatórios internacionais recentes permite compreender como as práticas e desafios do ESG vêm sendo delineados globalmente. Esses documentos fornecem subsídios importantes sobre o estado atual da sustentabilidade corporativa, apresentando avanços, limitações e riscos em cada dimensão do ESG.

No que se refere à **dimensão ambiental**, os relatórios convergem em destacar os riscos climáticos e ambientais como centrais para a agenda empresarial. O Global Risks Report 2025, do World Economic Forum, aponta que “os riscos ambientais, de eventos climáticos extremos à perda de biodiversidade, consolidaram-se como as maiores preocupações de longo prazo” (World Economic Forum, 2025, p. 6). Complementarmente, ressalta que a poluição e a escassez de recursos naturais estão se tornando preocupações imediatas para empresas e governos.

O relatório da OECD (2025) reforça a heterogeneidade na mensuração das práticas ambientais, destacando que “as métricas relacionadas a emissões de carbono, uso da água e biodiversidade variam significativamente entre agências de *rating* ESG, reduzindo a comparabilidade” (OECD, 2025, p. 14). Essa inconsistência compromete a confiabilidade das avaliações ambientais em escala global.

O CDP (2023) acrescenta que, embora muitas empresas já reportem informações ambientais, “os relatórios frequentemente omitem dados críticos sobre clima, água e florestas, ou apresentam informações não auditadas” (CDP, 2023, p. 22). Essa lacuna demonstra a distância entre o discurso corporativo e a prática efetiva de gestão ambiental.

Por sua vez, a ISS ESG (2025) identifica novas pressões regulatórias e riscos emergentes, como “a poluição plástica, o uso intensivo da terra e a gestão de recursos hídricos, que estão ganhando centralidade nas análises de risco” (ISS ESG, 2025, p. 9). O UN Global Compact (2023) também enfatiza que o setor privado tem papel decisivo na transição climática, ao registrar que “apenas 15% dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável estão no caminho certo, o que exige maior mobilização das empresas em ações ambientais” (UN Global Compact, 2023, p. 11).

No tocante à **dimensão social**, os relatórios ressaltam desafios relacionados à desigualdade, polarização social e direitos humanos. O Global Risks Report 2025 evidencia que “desigualdade, polarização social e erosão dos direitos civis aparecem como riscos sociais de curto prazo” (World Economic Forum, 2025, p. 15). Essa visão reforça o papel das empresas na promoção de estabilidade social e inclusão.

O relatório da ISS ESG (2025) reforça esse ponto ao destacar que “a proteção dos direitos humanos nas cadeias de suprimentos tornou-se um tema central, impulsionado por novas legislações obrigatórias, como a Diretiva Europeia de Due Diligence” (ISS ESG, 2025, p. 12). Esse dado aponta para a intensificação das responsabilidades corporativas em âmbito global.

A OECD (2025) observa que os *ratings* ESG ainda apresentam inconsistências na mensuração de indicadores sociais, ressaltando que “diversidade, direitos trabalhistas e impactos comunitários são avaliados de forma fragmentada, comprometendo a comparabilidade entre empresas” (OECD, 2025, p. 18).

Já o UN Global Compact (2023) destaca avanços e compromissos assumidos por empresas em áreas como trabalho decente e igualdade de gênero, reforçando que “a promoção dos direitos humanos e a valorização da diversidade continuam sendo pilares fundamentais para as empresas signatárias” (UN Global Compact, 2023, p. 23).

Por fim, em relação à **dimensão de governança**, os relatórios sublinham tanto a importância da transparência quanto os riscos ligados à fragilidade institucional. O Global Risks Report 2025 alerta que “desinformação, fragilidade institucional e riscos cibernéticos permanecem no centro das preocupações empresariais” (World Economic Forum, 2025, p. 19). Esses fatores demonstram como a governança corporativa está diretamente conectada à resiliência das organizações em cenários de instabilidade.

O relatório da OECD (2025) aponta a falta de padronização como desafio, afirmando que “as métricas de governança utilizadas pelas agências de *rating* apresentam grande disparidade, especialmente em temas de integridade, transparência e combate à corrupção” (OECD, 2025, p. 20). Esse diagnóstico reforça a necessidade de maior convergência regulatória.

De forma semelhante, a ISS ESG (2025) enfatiza que a accountability e o combate ao *greenwashing* devem ser prioridade, registrando que “a pressão regulatória está aumentando e exige maior transparência das empresas quanto às suas práticas e compromissos de governança” (ISS ESG, 2025, p. 14). O CDP (2023) também relaciona governança à qualidade da divulgação, ao destacar que “a credibilidade dos relatórios ESG depende da solidez dos mecanismos internos de verificação” (CDP, 2023, p. 25).

Por fim, o UN Global Compact (2023) reafirma o papel da governança ética, ao declarar que “a luta contra a corrupção e a promoção da integridade empresarial são compromissos inegociáveis para as empresas signatárias” (UN Global Compact, 2023, p. 27).

2.3.2 Críticas e limitações do ESG

Apesar de consolidado como paradigma global, o ESG apresenta desafios relevantes. Uma das críticas mais recorrentes é a ausência de padronização nos modelos de avaliação. Ziolo et al. (2023) destacam que “existem atualmente mais de 600 modelos de mensuração ESG no mundo, o que abre espaço para inconsistências e manipulação de métricas”. Essa multiplicidade de métodos

compromete a comparabilidade dos resultados e dificulta a adoção universal de indicadores.

Outra fragilidade recorrente é a pouca clareza do pilar social. Neilan, Reilly e Fitzpatrick (2000) afirmam que “o tratamento dado ao S frequentemente carece de clareza e padronização, o que dificulta sua mensuração e leva a uma aplicação fragmentada e superficial”. Para Becchetti et al. (2022), essa dimensão só pode ser avaliada de forma substantiva quando vinculada à confiança e ao engajamento com stakeholders, e não apenas por meio de relatórios ou políticas internas.

A literatura também alerta para o risco do ESGwashing, caracterizado pela adoção de práticas meramente simbólicas, que não resultam em mudanças estruturais nos processos empresariais. Paglia e Machado (2023) explicam que, no Brasil, “o discurso ESG expandiu-se rapidamente, mas muitas empresas ainda utilizam práticas superficiais, sem conexão com uma transformação real”. Esse cenário compromete a credibilidade do conceito e expõe especialmente empresas de menor porte a riscos de reputação.

Por fim, ressalta-se que os frameworks de ESG foram originalmente concebidos para grandes corporações, de modo que sua aplicação direta em micro e pequenas empresas se mostra desafiadora ou mesmo inviável em razão da complexidade e dos custos envolvidos (Miethy et al., 2025). Essa desconexão reforça a necessidade de desenvolver modelos simplificados, acessíveis e adaptados à realidade das MPEs.

2.4 Políticas de inclusão e a realidade das MPEs: o caso da lei do RN

Um exemplo concreto das dificuldades enfrentadas pelas MPEs diante de políticas públicas relacionadas ao ESG foi a promulgação da Lei nº 11.587/2023 do Rio Grande do Norte, regulamentada pelo Decreto nº 33.738/2024. A norma condicionava a concessão de incentivos fiscais à reserva mínima de 5% das vagas de emprego para pessoas travestis e transexuais (Legisweb, 2023).

Embora alinhada ao pilar social do ESG, ao buscar promover diversidade e inclusão no mercado de trabalho, a lei gerou controvérsias. Entidades empresariais argumentaram que a exigência desconsiderava a realidade das micro e pequenas empresas, que operam com quadros de pessoal reduzidos e menor capacidade de adaptação administrativa. Ademais, mencionou-se a dificuldade de cumprimento da cota em razão da escassez de profissionais qualificados disponíveis em determinadas localidades (Tribuna do Norte, 2024).

Em resposta, a Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte (FIERN) ajuizou ação questionando a constitucionalidade da medida. O Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte concedeu liminar suspendendo a aplicação da lei e de seu decreto regulamentador até julgamento de mérito, reconhecendo os potenciais impactos desproporcionais às empresas de menor porte (TJRN, 2024).

Esse caso evidencia um dos maiores desafios enfrentados pelas MPEs no campo do ESG: a ausência de políticas públicas adaptadas às suas especificidades. Embora bem-intencionadas, iniciativas dessa natureza podem acabar se tornando barreiras adicionais para os pequenos negócios, em vez de instrumentos de inclusão sustentável. Reforça-se, portanto, a necessidade de desenvolver marcos regulatórios e políticas diferenciadas para MPEs, de modo que objetivos sociais legítimos possam ser atingidos sem comprometer a viabilidade econômica dessas organizações.

2.5 Síntese crítica da literatura

A revisão de literatura realizada evidenciou que, embora o conceito de ESG esteja amplamente consolidado em grandes corporações e em mercados financeiros, sua aplicação em micro e pequenas empresas (MPEs) ainda é incipiente e permeada por desafios. Identificou-se, inicialmente, a carência de estudos voltados especificamente às MPEs nos periódicos internacionais mais relevantes da área de pequenos negócios e, em seguida, nas bases de dados mais abrangentes, como a Scopus. Os artigos encontrados, em sua maioria, focalizam empresas de médio e grande porte, frequentemente listadas em bolsa,

o que reforça a lacuna de investigações direcionadas às especificidades das MPEs.

No Brasil, constatou-se que as MPEs representam a imensa maioria do tecido empresarial, desempenhando papel estratégico na geração de empregos e renda. Entretanto, ao mesmo tempo em que são fundamentais para a economia nacional, enfrentam limitações estruturais como baixa capacidade de investimento, reduzida formalização e forte dependência de contextos locais. Tais características dificultam a adoção de práticas ESG nos moldes em que foram concebidas para grandes corporações.

Além disso, a literatura aponta problemas de padronização e efetividade das práticas ESG, em especial no pilar social, o qual é frequentemente negligenciado e suscetível a práticas simbólicas como o ESGwashing. Esse cenário se agrava quando políticas públicas ou exigências de cadeias de suprimentos pressionam MPEs a adotarem padrões para os quais não possuem recursos ou condições estruturais. O caso da Lei nº 11.587/2023 do Rio Grande do Norte ilustra esse dilema, ao impor exigências sociais vinculadas a benefícios fiscais sem considerar as limitações operacionais das empresas de pequeno porte.

Diante dessas constatações, torna-se evidente que compreender o papel do ESG nas MPEs exige mais do que a análise documental ou a replicação de modelos utilizados em grandes corporações. A lacuna de estudos empíricos voltados a esse segmento, somada às pressões regulatórias, mercadológicas e sociais, demanda a escuta qualificada de diferentes atores que interagem com as MPEs e que influenciam ou são impactados pela adoção dessas práticas.

Nesse sentido, a presente pesquisa opta pelo uso do método Policy Delphi, que se mostra adequado para lidar com contextos de incerteza e múltiplas perspectivas. Ao reunir especialistas e stakeholders de diferentes setores, pretende-se captar percepções, consensos e divergências sobre como as práticas ESG podem ser implementadas de forma realista e efetiva nas MPEs brasileiras. Assim, o método permitirá transformar os insights da literatura em

proposições aplicáveis, alinhando a análise acadêmica às demandas práticas do setor.

3. MÉTODO

O desenvolvimento desta pesquisa fundamenta-se no paradigma transformativo (*transformative worldview*), cuja essência reside na promoção da justiça social, na problematização de relações de poder e no engajamento ativo de diferentes atores sociais na construção do conhecimento (Creswell, 2014; Creswell & Creswell, 2018). Esse paradigma, anteriormente descrito na literatura como reivindicatório-participativo (*advocacy/participatory*), orienta investigações voltadas a mudanças concretas, à articulação de políticas públicas contextualizadas e à produção de conhecimento com potencial de impactar realidades sociais. Assim, a pesquisa deixa de ser apenas descritiva e assume caráter propositivo, dialógico e politicamente situado, alinhando-se a temas marcados por desigualdades estruturais, assimetrias de informação e baixa representatividade — como é o caso da adoção de práticas ESG por micro e pequenas empresas (MPEs).

Coerentemente com essa orientação epistemológica, adotou-se o método Policy Delphi, proposto por Turoff (1970; 2002), por sua adequação à análise de problemas complexos, caracterizados por múltiplas perspectivas e ausência de consenso. Diferentemente do Delphi clássico, cujo foco recai sobre a convergência das respostas, o Policy Delphi busca explorar divergências, explicitar racionalidades distintas e estruturar alternativas de política a partir das percepções dos participantes.

A literatura recente reforça a aplicabilidade do método em contextos marcados por elevada complexidade e baixa maturidade conceitual, especialmente em temas relacionados à sustentabilidade, políticas públicas e governança organizacional (Meskell et al., 2014; de Loë et al., 2016; Macário et al., 2018; Ford & Taylor, 2024). Nesse sentido, sua utilização nesta pesquisa mostra-se pertinente diante das incertezas e tensões associadas à aplicação do ESG em micro e pequenas empresas.

Em consonância com as recomendações metodológicas de Turoff (2002), esta pesquisa estruturou um grupo intencionalmente heterogêneo, reunindo 20

painelistas. Turoff (2002) estabelece que nas rodadas de consulta do Policy Delphi deve conter entre 10 e 50 painelistas, ressaltando que, para temas de maior complexidade, é recomendável a presença de 20 ou mais respondentes. Essa diretriz também foi observada na maior parte dos estudos analisados na revisão de literatura, conforme demonstram Meskell et al. (2014), De Loë et al. (2016) e Macário et al. (2018). A exceção é o estudo de Ford e Taylor (2024), que utilizou uma rodada reduzida (9 respondentes) em função de limitações operacionais específicas de seu contexto, sem descaracterizar o método.

Para assegurar essa pluralidade metodológica neste trabalho de pesquisa, compuseram o grupo de painelistas: (i) gestores de micro e pequenas empresas dos setores de comércio, serviços e indústria; (ii) representantes de entidades de apoio empresarial, tais como associações comerciais e Sebrae; (iii) gestores públicos com experiência em políticas ambientais e sustentabilidade urbana; (iv) profissionais de grandes empresas atuantes em compliance, governança e elaboração de relatórios ESG; e (v) especialistas acadêmicos em ESG e gestão de pequenos negócios. Esse arranjo incorpora diferentes posições, potenciais conflitos de interesse e experiências complementares, permitindo que o processo de deliberação seja enriquecido por visões diversas e, muitas vezes, contraditórias. A Tabela 1 apresenta a distribuição final do grupo de painelistas.

Quadro 1 – Composição prevista para o grupo de stakeholders (Policy Delphi)

Grupo de Painelistas	Descrição do perfil	Nº de painelistas
1. Gestores de Micro e Pequenas Empresas	Proprietários e gestores dos setores de comércio, serviços e indústria, abrangendo MEs e EPPs	10
2. Entidades de Apoio Empresarial	Representantes de associações comerciais e do Sebrae	2
3. Poder Público / Políticas Ambientais	Gestores públicos com experiência em políticas ambientais e governança municipal	1
4. Grandes Empresas / Cadeias Produtivas	Profissionais especialistas em compliance, relatórios de sustentabilidade, governança e práticas ESG corporativas	3
5. Especialistas Acadêmicos em ESG e MPEs	Mestres e doutores com atuação em pesquisa sobre ESG, sustentabilidade e gestão de pequenos negócios	4
Total de Painelistas		20

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

A seleção dos painelistas ocorreu por meio de amostragem intencional, com base na rede de contatos profissional do próprio autor, considerando sua trajetória de atuação e interlocução com atores vinculados aos campos da gestão de micro e pequenas empresas, apoio empresarial, setor público, grandes empresas e meio acadêmico. Tal procedimento buscou assegurar a inclusão de participantes com experiência prática ou conhecimento especializado diretamente relacionados ao objeto investigado, garantindo aderência entre o perfil dos respondentes e as proposições avaliadas no âmbito do Policy Delphi.

A partir dessa configuração, as etapas subsequentes do método foram estruturadas conforme a formulação de Turoff (2002), conforme detalhado nas seções seguintes: (i) formulação das proposições; (ii) exposição das políticas propostas; (iii) determinação das posições iniciais; (iv) explorar e obter as razões das divergências; (v) avaliando as razões subjacentes; e (vi) reavaliação das opções.

3.1 Formulação das proposições

A primeira etapa do Policy Delphi consiste na definição das proposições, entendidas por Turoff (2002) como questões de política amplas, ambíguas e carentes de consenso, que exigem a consideração de alternativas distintas e a explicitação das razões que sustentam julgamentos divergentes. Para o autor, as proposições devem ser suficientemente abertas para permitir a emergência de visões contrastantes, mas delimitadas o bastante para possibilitar sua avaliação estruturada nas rodadas subsequentes.

A literatura contemporânea reforça essa centralidade. Meskell et al. (2014) destacam que o sucesso de um Policy Delphi depende da qualidade das proposições, sobretudo em temas em que há baixa maturidade teórica e alto grau de incerteza, como ocorre na agenda ESG aplicada às MPEs. De forma semelhante, De Loë et al. (2016) argumentam que a formulação das proposições deve refletir tanto lacunas identificadas na literatura quanto problemas enfrentados na prática pelos stakeholders envolvidos no fenômeno. Macário et al. (2018), ao aplicarem o Policy Delphi para desenvolver um framework de consumo sustentável, ressaltam que a definição criteriosa das proposições é o elemento que permite “ancorar” o processo deliberativo em realidades complexas. Da mesma forma, Ford e Taylor (2024) mostram que, em contextos de decisões de política pública — como no uso da terra no Reino Unido —, proposições bem formulados são essenciais para avaliar a desejabilidade, viabilidade e efetividade de alternativas.

Com base nessas recomendações — e conforme a orientação epistemológica do paradigma transformativo, que exige que os problemas sejam definidos em diálogo com desigualdades, tensões estruturais e desafios sociais e institucionais —, a formulação das proposições desta pesquisa resultou da integração de três fontes principais:

I - Revisão de literatura nacional e internacional (2021–2025) sobre ESG em micro e pequenas empresas, que revelou lacunas significativas, especialmente

no pilar Social e na adaptação dos pilares ESG à realidade operacional das MPEs;

II - Análise crítica dos desafios enfrentados por MPEs brasileiras, considerando limitações de recursos, informalidade gerencial, baixa capacidade de mensuração e tensões regulatórias;

III - Discussão conceitual sobre assimetrias de poder nas cadeias produtivas, pressões de grandes empresas, riscos de ESGwashing e fragilidades da governança e da mensuração do pilar Ambiental para pequenos negócios.

Da combinação desses elementos emergiram seis proposições centrais, que estruturam todo o processo deliberativo desta pesquisa. Cada proposição representa um dilema de política distinto, associado a tensões reais entre objetivos desejáveis (sustentabilidade, equidade, credibilidade) e barreiras práticas (custos, capacidade técnica, assimetrias regulatórias e de mercado). As proposições definidas para esta pesquisa foram as seguintes:

I — Proporcionalidade das Políticas Públicas de ESG para MPEs: Diz respeito ao desafio de criar políticas que sejam aplicáveis às MPEs sem replicar exigências originalmente desenhadas para grandes corporações, evitando tanto o excesso regulatório quanto o vazio normativo.

II — Definição do Conjunto Mínimo Viável para o Pilar Social (S): Trata da dificuldade de operacionalizar o “S” do ESG em MPEs, devido à falta de métricas acessíveis, ausência de diretrizes específicas e limitações estruturais dessas empresas.

III — Pressões das Grandes Empresas sobre MPEs nas Cadeias de Valor: Refere-se ao potencial desequilíbrio causado pela transferência de exigências ESG das grandes empresas para seus fornecedores de pequeno porte, com risco de exclusão ou sobrecarga operacional.

IV — Viabilidade e Custo-Benefício do Pilar Ambiental (E) para MPEs: Aborda o desafio das MPEs em implementar práticas ambientais reais e verificáveis, considerando limitações financeiras e operacionais.

V — Governança e Risco de ESGwashing nas MPEs: Explora como garantir mecanismos mínimos de governança que reduzam práticas simbólicas e aumentem a credibilidade do ESG no universo das pequenas empresas.

VI — Papel das Redes Locais e Arranjos Territoriais na Implementação do ESG: Analisa se associações comerciais, entidades setoriais e redes territoriais podem desempenhar papel complementar, ou até substituir às políticas formais na promoção do ESG entre MPEs.

Como parte da estruturação do método, cada proposição foi desdobrado em um conjunto inicial das políticas propostas (policy options), elaboradas com base nas evidências da literatura, nos dilemas identificados e nas lacunas praticadas reveladas em campo. Essas opções foram organizadas, conforme quadro abaixo, para permitir que os painelistas avaliassem, de forma independente, tanto sua desejabilidade quanto sua viabilidade, conforme estabelece a arquitetura original do Policy Delphi. Esse procedimento assegura coerência com as recomendações de Turoff (2002) e com as boas práticas metodológicas apontadas em estudos posteriores, ao favorecer a análise estruturada de alternativas contrastantes.

Quadro 2 – Composição das proposições centrais e as respectivas políticas propostas

PROPOSIÇÕES CENTRAIS	Nº PP	POLÍTICAS PROPOSTAS (PP)
Proporcionalidade das Políticas Públicas de ESG para MPEs	01	Criar normas simplificadas e proporcionais de ESG para MPEs.
	02	Criar incentivos fiscais condicionados a práticas básicas de ESG.
	03	Implementar modelos graduados de exigência, por porte, setor e risco.
	04	Criar selos de ESG simplificados, específicos para MPEs.
	05	Manter o modelo atual, sem diferenciação.
Definição do Conjunto Mínimo Viável para o Pilar Social (S)	06	Definir um conjunto de práticas sociais mínimas aplicáveis às MPEs, contemplando aspectos como condições de trabalho, equidade e relações com a comunidade.
	07	Desenvolver indicadores sociais simplificados, específicos para MPEs e adaptados às suas limitações operacionais.
	08	Disponibilizar programas de capacitação em temas sociais, como liderança, equidade e saúde mental, a serem adotados voluntariamente conforme a necessidade percebida pela empresa.
	09	Reconhecer ações sociais já praticadas pelas MPEs, desde que documentadas, como parte do atendimento ao pilar Social, considerando sua atuação territorial e proximidade com colaboradores e comunidade.
	10	Estabelecer que as práticas sociais para MPEs tenham caráter orientativo, priorizando diretrizes proporcionais ao porte e ao contexto do negócio.
Pressões das Grandes Empresas sobre MPEs nas Cadeias de Valor	11	Criar limites legais para exigências ESG em contratos com MPEs.
	12	Incentivar que grandes empresas cofinanciem a transição ESG das MPEs.
	13	Adotar modelos progressivos de exigência ao longo do tempo.
	14	Manter o modelo atual de livre exigência contratual.
	15	Criar padrões ESG setoriais, não empresa a empresa.

Viabilidade e Custo-Benefício do Pilar Ambiental (E) para MPEs	16	Criar lista nacional de práticas ambientais mínimas, de baixo custo.
	17	Criar linhas de crédito verde exclusivas para MPEs.
	18	Estimular cooperativas ambientais e soluções coletivas.
	19	Implementar metas ambientais graduais, por porte e setor, de modo a adaptar exigências às capacidades operacionais das MPEs.
	20	Adotar mecanismos de proporcionalidade regulatória, estabelecendo requisitos ambientais diferenciados para MPEs, sem isentá-las das obrigações legais, mas ajustando procedimentos, documentação e formas de comprovação conforme seu porte.
Governança e Risco de ESGwashing nas MPEs	21	Criar um checklist básico de governança mínima para MPEs.
	22	Incentivar relatório ESG simplificado anual.
	23	Criar auditorias simplificadas de governança para pequenos negócios.
	24	Delegar a governança mínima a associações locais empresariais.
	25	Manter governança ESG totalmente voluntária.
Papel das Redes Locais e Arranjos Territoriais na Implementação do ESG	26	Criar clusters territoriais ESG, com implementação coletiva.
	27	Delegar metas ESG a entidades de apoio (Sebrae, associações empresariais).
	28	Criar fundos territoriais para financiamento de práticas ESG.
	29	Manter redes locais apenas como iniciativas voluntárias.
	30	Integrar políticas formais + redes locais como modelo híbrido.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

Em complemento à formulação das proposições, todas elas somadas as suas respectivas políticas propostas encontram-se apresentadas integralmente no Apêndice D, que reúne o instrumento que foi aplicado na Primeira Rodada da pesquisa.

3.2 Exposição das políticas propostas

A segunda etapa do Policy Delphi consistiu na exposição das políticas propostas que foram avaliadas pelos painelistas. Conforme Turoff (2002), essa etapa apresenta aos painelistas um conjunto de alternativas relacionadas a cada proposição formulada na fase anterior. As políticas propostas têm a função de estruturar o início do processo deliberativo, permitindo que os painelistas expressem suas posições por meio das escalas de julgamento definidas pelo método.

No presente estudo, as políticas propostas foram disponibilizadas aos painelistas por meio de um formulário eletrônico no Microsoft Forms. O contato inicial foi realizado por e-mail, contendo: (i) a Carta-Convite (Apêndice A), com orientações sobre o propósito da pesquisa; (ii) o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice B); e (iii) a Ficha de Caracterização do Painelista (Apêndice C). Somente após o aceite registrado no TCLE e o preenchimento da ficha foi enviado o link do instrumento da Primeira Rodada.

Conforme práticas observadas em estudos contemporâneos (De Loë et al., 2016; Meskell et al., 2014), foi realizada uma consulta preliminar com representantes dos grupos de painelistas, referida na literatura como *scoping consultation*. Essa etapa teve o propósito de verificar a clareza, a estrutura e a abrangência das políticas propostas, sem interferir no conteúdo deliberativo das rodadas formais, mantendo coerência com a orientação apresentada por Turoff (2002), segundo a qual consultas exploratórias podem ser utilizadas para ajustar o instrumento inicial.

Com o mesmo objetivo de assegurar a adequada compreensão do método e reduzir riscos de abandono ao longo das rodadas, foi realizada uma

etapa breve de orientação individual (*face-to-face*), inspirada no procedimento descrito por Ford e Taylor (2024). Nessa etapa, o pesquisador acompanhou os painelistas durante todo o processo de resposta da primeira rodada, de forma presencial ou por videoconferência, permanecendo disponível para esclarecimento de dúvidas operacionais e metodológicas. Essa orientação teve como foco: (i) a explicação do funcionamento geral do Policy Delphi; (ii) o papel e a interpretação das escalas de julgamento utilizadas; e (iii) o fluxo das rodadas subsequentes, sem qualquer interferência no conteúdo das respostas. Tal procedimento visou garantir entendimento homogêneo do método, fortalecer o engajamento dos participantes e minimizar a evasão ao longo do processo de coleta de dados.

Após essas etapas preparatórias, os painelistas receberam o instrumento contendo as políticas propostas organizadas segundo as duas escalas previstas por Turoff (2002): Desejabilidade e Viabilidade. Para cada política proposta, os respondentes registraram seus julgamentos utilizando as categorias formais do método, incluindo a opção “Sem julgamento”, prevista por Turoff como alternativa necessária para casos em que o painalista não desejasse ou não se sentisse apto a avaliar determinada opção.

As políticas propostas referentes a cada proposição encontram-se integralmente descritas no Apêndice D, que reúne o instrumento elaborado para aplicação da Primeira Rodada do Policy Delphi. A exposição estruturada das políticas propostas possibilitou que, na etapa seguinte, fossem registradas as posições iniciais dos painelistas, que serviram como base empírica para a exploração das divergências.

3.3 Determinação das posições iniciais

A terceira etapa do Policy Delphi correspondeu ao registro das posições iniciais dos painelistas em relação às políticas propostas, conforme descrito por Turoff (2002). Trata-se de um momento fundamental do método, pois estabeleceu a linha de base empírica das percepções individuais dos painelistas,

antes de qualquer processo de síntese, feedback estruturado ou reconsideração coletiva.

De acordo com Turoff (2002), essa etapa tem como objetivo capturar os julgamentos individuais de forma independente, preservando a diversidade de opiniões e evitando qualquer indução ao consenso. Nesse sentido, o Policy Delphi não busca a convergência imediata das respostas, mas sim mapear o espectro inicial de concordâncias, divergências e incertezas presentes entre os participantes.

No presente estudo, cada painalista foi convidado a avaliar cada política proposta a partir de duas dimensões analíticas distintas: desejabilidade e viabilidade. A desejabilidade refere-se ao julgamento normativo sobre o quão adequada, pertinente ou desejável é a política proposta, enquanto a viabilidade diz respeito à percepção sobre a possibilidade prática de implementação dessa política no contexto das micro e pequenas empresas (de Loë, 1995; Meskell et al., 2014).

As avaliações foram realizadas por meio de escalas ordinais, estruturadas conforme as orientações clássicas do método, incluindo a opção “sem julgamento”, destinada aos casos em que o painalista considerasse não possuir conhecimento suficiente para avaliar determinada política (Turoff, 2002; de Loë et al., 2016). Essa opção é considerada relevante para preservar a qualidade dos dados e evitar respostas artificiais ou forçadas (Meskell et al., 2014).

A partir da coleta das respostas da primeira rodada, o levantamento quantitativo dos dados foi operacionalizado por meio do software Microsoft Excel, utilizado como ferramenta central de organização, tabulação e sistematização das informações. Cada resposta individual foi registrada em planilhas estruturadas, permitindo o tratamento separado das avaliações de desejabilidade e viabilidade para cada política proposta, assegurando transparência, rastreabilidade e consistência na organização dos dados ao longo das rodadas subsequentes, conforme recomendado por de Loë (2016).

Como complemento à estatística descritiva inicial, foi empregada a técnica DCE - Diagrama de Caixa Estreita / Boxplot, como instrumento de análise exploratória das distribuições das avaliações atribuídas pelos painelistas. O uso do Boxplot nesta etapa teve caráter exclusivamente analítico e não decisório, não sendo utilizado para definição de consenso ou dissenso, mas para identificar padrões de concentração, dispersão e heterogeneidade das respostas, em consonância com os pressupostos do Policy Delphi. Pesquisas como as de Kranjc Horvat et al. (2021), Kim et al. (2025) e Ma et al. (2025) demonstram a aplicação do Boxplot como recurso visual e analítico para apoiar a interpretação da heterogeneidade das respostas em pesquisas Delphi tradicionais, sem a imposição de critérios normativos de consenso. Assim, o emprego dessa técnica no presente estudo encontrou respaldo metodológico na literatura especializada, sendo compatível com os pressupostos do Policy Delphi e com seu enfoque na compreensão das divergências e racionalidades dos stakeholders.

Para cada política proposta, e separadamente para as dimensões de desejabilidade e viabilidade, foram construídos diagramas de caixa estreita a partir da apuração quantitativa das respostas fornecidas pelos painelistas.

Essa apuração foi realizada no Microsoft Excel por meio da função “SOMASES”, permitindo contabilizar, de forma estruturada, o número de ocorrências de cada categoria de resposta, organizadas por painalista, proposição, política proposta e dimensão avaliada.

Os dados resultantes consistiram em frequências absolutas das respostas, as quais foram utilizadas como base para a construção dos diagramas de Caixa Estreita, possibilitando a análise da distribuição, concentração e dispersão das avaliações dos painelistas.

Essa função gera o boxplot, que permite identificar os outliers a partir da análise da mediana, entendida como o valor central da distribuição ordenada das avaliações; dos quartis, correspondentes ao primeiro quartil (Q1), que delimita 25% das observações inferiores, e ao terceiro quartil (Q3), que delimita 75% das

observações; bem como do intervalo interquartil (IQR), o qual expressa a dispersão central dos dados e constitui a base para a identificação de valores atípicos, conforme definido pela Equação (1).

A identificação dos valores atípicos foi realizada com base nos critérios estatísticos clássicos do Boxplot. O IQR, que expressa a dispersão central da distribuição, é definido conforme a Equação (1).

$$\text{IQR} = Q3 - Q1 \quad (1)$$

A partir desse valor, foram estabelecidos o limite inferior (LI) e o limite superior (LS) da distribuição, conforme as Equações (2) e (3), os quais delimitam o intervalo esperado das observações.

$$\text{LI} = Q1 - 1,5 \times \text{IQR} \quad (2)$$

$$\text{LS} = Q3 + 1,5 \times \text{IQR} \quad (3)$$

Do ponto de vista operacional, considerou-se que uma avaliação se situava no conjunto central da distribuição quando seu valor se encontrava entre o LI e o LS definidos pelo Boxplot, calculados com base no IQR, conforme as Equações (1), (2) e (3). Avaliações situadas dentro desse intervalo foram interpretadas como variações estatisticamente esperadas na distribuição das respostas do grupo. Em contrapartida, avaliações que excederam esses limites foram classificadas como valores atípicos (outliers), caracterizando observações discrepantes em relação ao padrão central da distribuição.

A análise conjunta desses elementos estatísticos permitiu identificar padrões de concentração, dispersão e heterogeneidade nas respostas dos painelistas, sinalizando a coexistência de percepções distintas em relação às políticas propostas.

A presença de maior ou menor dispersão das avaliações, quando situada dentro dos limites inferior e superior dos valores não atípicos, foi interpretada como variação aceitável no contexto do Policy Delphi, não implicando, por si só,

a necessidade de intervenção procedimental adicional. Em contrapartida, a identificação de outliers sinalizou posições discrepantes em relação à maioria das avaliações, constituindo elemento analítico relevante para o aprofundamento reflexivo nas rodadas subsequentes do estudo.

Os resultados obtidos por meio da análise dos Boxplot nesta etapa tiveram função instrumental, servindo como subsídio metodológico para orientar, na etapa subsequente do Policy Delphi, a solicitação de justificativas qualitativas exclusivamente nos casos em que foram identificadas avaliações classificadas como outliers. Ressaltou-se que tal solicitação não teve como finalidade induzir a revisão ou alteração das respostas previamente fornecidas, mas sim aprofundar a compreensão das racionalidades, critérios e contextos que fundamentaram as posições discrepantes em relação à maioria das avaliações expressas pelos participantes.

Assim, o registro das posições iniciais representou o ponto de partida do ciclo iterativo do Policy Delphi, assegurando que a etapa seguinte se desenvolvesse a partir de dados empíricos consistentes, sistematizados e teoricamente fundamentados, em consonância com os princípios metodológicos estabelecidos por Turoff (2002).

3.4 Explorar e obter as razões das divergências

A quarta etapa do Policy Delphi consistiu na exploração sistemática das divergências identificadas a partir das posições iniciais registradas na rodada anterior, conforme a arquitetura metodológica proposta por Turoff (2002). Diferentemente do Delphi clássico, essa etapa não teve como objetivo induzir convergência ou reduzir a variabilidade das respostas, mas explicitar as razões subjacentes às avaliações divergentes, reconhecendo o dissenso como elemento central e produtivo do processo deliberativo.

No presente estudo, essa exploração foi orientada pelos resultados quantitativos obtidos na Primeira Rodada, os quais decorreram exclusivamente das avaliações dos painelistas nas escalas de desejabilidade e viabilidade

descritas no item 3.3. Tais resultados possuíram caráter estritamente descritivo e não normativo, constituindo a linha de base empírica que fundamentou a solicitação de justificativas na rodada subsequente.

Para viabilizar a análise gráfica das distribuições das respostas, as categorias textuais das escalas de desejabilidade e viabilidade foram convertidas em códigos numéricos ordinais. Essa conversão foi um procedimento metodológico necessário, uma vez que a técnica do Boxplot opera exclusivamente com dados numéricos, exigindo ordenação dos valores, cálculo de quartis e medidas de dispersão, como o IQR. Ressalta-se que essa codificação não alterou a natureza ordinal das escalas, tampouco transformou julgamentos qualitativos em medidas intervalares. Os valores numéricos representam exclusivamente a posição relativa das categorias na escala, e não sua intensidade matemática, de modo que diferenças numéricas não devem ser interpretadas como proporções ou distâncias equivalentes.

Quadro 3 – Codificação ordinal das escalas de desejabilidade e viabilidade para aplicação da técnica Boxplot

Dimensão avaliada	Categoria de resposta	Código numérico
Desejabilidade	Muito desejável	4
	Desejável	3
	Indesejável	2
	Muito indesejável	1
	Sem julgamento / Não tenho base para opinar	0
Viabilidade	Muito viável	4
	Possivelmente viável	3
	Possivelmente inviável	2
	Muito inviável	1
	Sem julgamento / Não tenho base para opinar	0

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

A codificação adotada seguiu a lógica apresentada no quadro. Para a escala de desejabilidade, foram atribuídos os valores 4 para “Muito desejável”, 3 para “Desejável”, 2 para “Indesejável”, 1 para “Muito indesejável” e 0 para “Sem julgamento / Não tenho base para opinar”. De forma análoga, para a escala de viabilidade, foram atribuídos os valores 4 para “Muito viável”, 3 para “Possivelmente viável”, 2 para “Possivelmente inviável”, 1 para “Muito inviável” e 0 para “Sem julgamento / Não tenho base para opinar”. Essa codificação permitiu

preservar a hierarquia das categorias avaliativas, respeitando os pressupostos do método Policy Delphi.

Na primeira rodada da pesquisa, observou-se que nenhum dos painelistas selecionou a opção “sem julgamento/não tenho base para opinar”. Considerando que, no processo de codificação ordinal das respostas, essa alternativa estava associada ao valor “0”, optou-se por não incluir esse valor na matriz de dados utilizada para a construção dos diagramas de caixa. Tal decisão metodológica justifica-se pelo fato de que a ausência de marcações nessa categoria inviabiliza sua representação empírica no conjunto de dados analisado, evitando, assim, a introdução de valores que poderiam distorcer as medidas de dispersão, especialmente no cálculo dos quartis e do intervalo interquartil (IQR). Ademais, a inexistência de respostas nessa opção indica que todos os painelistas possuíam base mínima de conhecimento e condições para emitir julgamento sobre as proposições apresentadas. Dessa forma, a análise estatística foi conduzida exclusivamente com base nas respostas efetivamente atribuídas às escalas ordinais de avaliação, preservando a consistência e a fidedignidade dos resultados obtidos.

A partir das respostas coletadas via formulário eletrônico (Microsoft Forms), os dados foram organizados em planilhas do Microsoft Excel. Nesse processo, foi utilizada a função PROCV para realizar a conversão automática das respostas textuais em seus respectivos códigos numéricos, garantindo padronização, rastreabilidade e transparência no tratamento dos dados. O Excel foi utilizado como ferramenta central para a consolidação das respostas, separadamente para as dimensões de desejabilidade e viabilidade de cada política proposta.

Com os dados codificados, foram construídos os Boxplot para cada política proposta, de forma independente para as dimensões desejabilidade e viabilidade. O Boxplot permitiu visualizar a mediana das avaliações, os quartis, o IQR, bem como os LI e LS definidos a partir do IQR, utilizados para a identificação de outliers. O uso do Boxplot nesta etapa teve caráter

exclusivamente analítico e exploratório, não sendo empregado como critério de consenso, dissenso ou exclusão de políticas.

A leitura dos Boxplot permitiu identificar políticas associadas a diferentes padrões de distribuição das avaliações, incluindo concentração, dispersão e assimetria. Esses elementos foram utilizados exclusivamente para fins analíticos e interpretativos, contribuindo para a compreensão da heterogeneidade das percepções dos painelistas, sem implicar, por si só, a adoção de procedimentos adicionais no âmbito do Policy Delphi.

Esse critério assegurou que o aprofundamento reflexivo na rodada subsequente do Policy Delphi fosse direcionado às divergências mais pronunciadas, preservando, ao mesmo tempo, a legitimidade das variações situadas dentro do intervalo estatisticamente esperado das respostas.

Quadro 4 – Critério procedimental para solicitação de justificativas qualitativas

Elemento observado no boxplot	Interpretação metodológica	Ação no Policy Delphi
Presença de outliers.	Existência de posições discrepantes em relação ao IQR das avaliações.	Solicitação de justificativas qualitativas aos painelistas outliers na rodada subsequente.
Ausência de outliers.	Variação aceitável dentro do espectro de percepções dos participantes.	Não solicitação de justificativas adicionais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Elementos como dispersão das avaliações, assimetria da distribuição ou limites inferior e superior definidos pelo IQR foram utilizados exclusivamente para fins analíticos e interpretativos, não configurando, isoladamente, critérios procedimentais para a solicitação de justificativas no âmbito do Policy Delphi.

É fundamental destacar que a solicitação de justificativas não teve como finalidade induzir os painelistas à revisão de suas respostas ou pressioná-los à convergência. Ao contrário, o objetivo consistiu em compreender os

fundamentos, pressupostos e contextos que sustentaram avaliações divergentes ou posições minoritárias, fortalecendo a densidade analítica dos resultados da pesquisa. Conforme preconiza Turoff (2002), o Policy Delphi valoriza a explicitação das razões como elemento central para qualificar a deliberação, e não como mecanismo de correção ou ajuste das opiniões individuais, ainda que tais correções ou ajustes pudessem ocorrer conforme julgamento e decisão exclusivos de cada painalista.

No presente estudo, a segunda rodada foi conduzida por meio de reapresentação individualizada das avaliações classificadas como valores atípicos, acompanhadas das distribuições agregadas das respostas dos demais painelistas, conforme formulário/texto do Apêndice E. Os participantes foram convidados a manter, revisar ou justificar suas posições. Entretanto, observou-se que nenhum dos painelistas optou por registrar justificativas textuais adicionais, bem como não houve alteração das avaliações originalmente atribuídas às políticas propostas, tanto na dimensão de desejabilidade quanto na de viabilidade. Em razão da ausência de justificativas qualitativas, não ocorreu processo adicional de tabulação ou categorização textual dos dados nesta etapa.

Do ponto de vista metodológico, esse resultado evidenciou a estabilização das posições dos painelistas, indicando que os julgamentos previamente registrados já se encontravam consolidados, mesmo após a devolutiva estruturada das distribuições das respostas do grupo. Assim, a utilização da técnica de Boxplot nesta etapa cumpriu função instrumental alinhada aos princípios do Policy Delphi, ao apoiar a identificação estruturada das divergências e subsidiar o processo de reavaliação das posições, sem comprometer a autonomia dos painelistas nem a natureza exploratória e não consensual do método.

3.5 Avaliando as razões subjacentes

A quinta etapa do Policy Delphi, conforme descrita por Turoff (2002), consiste na avaliação das razões subjacentes às posições divergentes

identificadas ao longo do processo. Essa fase tem como finalidade possibilitar que os painelistas examinem, de forma reflexiva, os fundamentos que sustentam diferentes posicionamentos, a partir da exposição estruturada das justificativas apresentadas pelo grupo.

Do ponto de vista operacional, essa etapa envolve a sistematização e devolutiva das justificativas qualitativas coletadas nas etapas anteriores, especialmente aquelas associadas a avaliações divergentes. Conforme orientam De Loë et al. (2016), o papel do pesquisador nesse momento é garantir a organização, clareza e rastreabilidade das informações, preservando o conteúdo original das contribuições dos painelistas, sem interpretação ou julgamento. A exposição dessas razões permite que os participantes reconheçam diferentes perspectivas, pressupostos e contextos que influenciam os julgamentos individuais, contribuindo para um processo deliberativo mais qualificado (Meskell et al., 2014; Macário et al., 2018).

Entretanto, no presente estudo, esta etapa não foi aplicada. Conforme evidenciado no item 3.4, correspondente à segunda rodada do Policy Delphi, observou-se estabilidade nas respostas dos painelistas, não havendo alteração de posicionamento mesmo após a devolutiva das informações e das justificativas associadas às avaliações classificadas como outliers. Tal estabilidade indica que os participantes já haviam consolidado seus julgamentos, não sendo necessária a realização de uma etapa adicional de avaliação das razões subjacentes.

Essa decisão metodológica está alinhada à natureza iterativa do Policy Delphi, conforme proposto por Turoff (2002), que não estabelece um número fixo de etapas ou rodadas, mas orienta que o processo seja conduzido até que se observe a estabilização das posições dos participantes. Dessa forma, a não aplicação da etapa 3.5 não compromete a robustez metodológica da pesquisa, mas, ao contrário, reflete a aderência ao princípio de saturação argumentativa, no qual novas interações deixam de produzir mudanças significativas nos julgamentos, indicando o encerramento adequado do ciclo deliberativo.

3.6 Reavaliação das opções

A sexta etapa do Policy Delphi corresponde à reavaliação das opções de política pelos painelistas, após a devolutiva estruturada das informações produzidas nas rodadas anteriores. Conforme Turoff (1975; 2002), essa etapa constitui o núcleo iterativo do método, permitindo que os participantes reconsiderem suas posições a partir das distribuições agregadas das respostas do grupo e das razões associadas às avaliações divergentes, sem que isso implique a busca obrigatória por consenso.

No presente estudo, a reavaliação foi operacionalizada na segunda rodada do método, conforme descrito no item 3.4, na qual os painelistas tiveram acesso às distribuições das respostas de desejabilidade e viabilidade, representadas por meio do Boxplot, bem como às informações relacionadas às avaliações classificadas como outliers. A partir dessa devolutiva estruturada, os participantes puderam manter, revisar ou justificar suas avaliações anteriores.

Após a reaplicação do instrumento, observou-se estabilidade das posições dos painelistas, não ocorrendo alterações nas avaliações originalmente atribuídas às políticas propostas. Além disso, não foram registradas justificativas qualitativas adicionais pelos participantes, evidenciando a consolidação dos julgamentos previamente estabelecidos e a estabilização do processo deliberativo.

Concluída a etapa iterativa, procedeu-se à análise do nível de consenso das políticas propostas, considerando separadamente as dimensões de desejabilidade e viabilidade. Para essa classificação, adotaram-se os critérios de consenso apresentados por Meskell et al. (2014), fundamentados na distribuição percentual das respostas dos painelistas em cada categoria da escala de avaliação.

Assim, os níveis de consenso foram classificados em alto, moderado, baixo ou ausência de consenso. Considerou-se consenso alto quando 70% ou mais das respostas se concentraram em uma única categoria da escala, ou 80%

ou mais em um mesmo polo de avaliação. Para consenso moderado, adotaram-se os limites de 60% em uma única categoria ou 70% em um mesmo polo. Já o consenso baixo foi definido pela concentração de 50% em uma categoria ou 60% em um mesmo polo. Distribuições inferiores a esses percentuais foram classificadas como ausência de consenso, conforme adaptação metodológica baseada em Meskell et al. (2014).

A classificação dos níveis de consenso foi utilizada como recurso analítico para sistematizar os resultados da pesquisa, permitindo identificar padrões de convergência e divergência entre os stakeholders e subsidiando, posteriormente, a construção da seção de discussões [5] desta dissertação.

4. RESULTADOS

A presente seção tem como objetivo apresentar os resultados obtidos a partir da aplicação do método Policy Delphi (PD), conforme delineado no Capítulo 3. Este momento da pesquisa corresponde à materialização empírica do processo metodológico previamente estruturado, permitindo a análise das percepções dos diferentes stakeholders em relação às práticas de ESG no contexto das micro e pequenas empresas (MPEs).

Ao todo, o painel foi composto por 20 participantes previamente selecionados, conforme critérios definidos na etapa metodológica. A diversidade de perfis permitiu captar visões complementares e, em muitos casos, divergentes, reforçando o caráter exploratório, não consensual e deliberativo do método adotado.

4.1 Primeira rodada de realização do método PD

A Primeira Rodada do Policy Delphi corresponde ao momento de coleta das posições iniciais dos painelistas, conforme descrito no item 3.3 desta dissertação. Nessa etapa, os participantes foram convidados a avaliar as políticas propostas a partir das dimensões de desejabilidade e viabilidade, sem qualquer influência coletiva, assegurando a independência dos julgamentos.

Dos 20 painelistas inicialmente previstos, obteve-se a participação efetiva de 17 respondentes. A não participação de três painelistas ocorreu em função de incompatibilidade de agenda e indisponibilidade no período de realização da coleta de dados, sendo eles: 1 representante do grupo Gestores de Micro e Pequenas Empresas; 1 representante do grupo Entidades de Apoio Empresarial; e 1 representante do grupo Poder Público / Políticas Ambientais. Ainda assim, o quantitativo final de participantes manteve-se aderente às recomendações da literatura para aplicação do método Policy Delphi, assegurando robustez analítica e diversidade de percepções.

4.1.1 Consolidação dos dados identificados na realização da primeira rodada do método PD

A partir das respostas obtidas, no processo de realização da primeira rodada do método PD, procedeu-se à apuração dos dados, utilizando-se a função “SOMASES” em planilha eletrônica, permitindo a consolidação dos resultados por painelistas, bloco e política.

Na sequência, foram desenvolvidos os diagramas Boxplot, possibilitando a identificação de valores atípicos (outliers), definidos como aqueles que ultrapassam os limites inferior e superior dos valores não atípicos, conforme o intervalo interquartil (IQR). Essa abordagem permitiu evidenciar, de forma objetiva, os pontos de maior divergência entre os painelistas, em alinhamento com a lógica do Policy Delphi, que valoriza a explicitação de dissensos.

Como resultado desse processo analítico, foram elaborados: (i) tabelas com a memória de cálculo, por bloco e dimensões, registradas na íntegra nos apêndices F e G; (ii) um quadro consolidado que apresenta, de forma individualizada, os painelistas cujas respostas contribuíram para a formação dos outliers, bem como, as respectivas políticas associadas a essas divergências. Essas tabelas e quadro constituem o principal insumo para a condução da segunda rodada, ao permitir a identificação precisa dos itens que demandam reavaliação. Este processo tem como objetivo assegurar transparência metodológica, rastreabilidade dos resultados e a consolidação dos cálculos utilizados para a identificação de valores atípicos, considerando todas as políticas propostas e suas respectivas dimensões de desejabilidade (D) e viabilidade (V), com base nos parâmetros do IQR.

A partir da consolidação das memórias de cálculo apresentadas nas tabelas registradas nos apêndices F e G, procedeu-se à identificação sistemática dos valores atípicos, com base nos limites estabelecidos pelo IQR, conforme o critério de 1,5 vezes o IQR adotado para a construção dos diagramas de caixa. Esse procedimento permitiu isolar as avaliações que se distanciaram

significativamente da tendência central das respostas, evidenciando, de forma objetiva, os pontos de maior divergência entre os painelistas na primeira rodada do método Policy Delphi. Tais ocorrências são apresentadas no quadro a seguir, de forma individualizada por painalista, política proposta e dimensão avaliada (desejabilidade e viabilidade), constituindo a base analítica para a condução da segunda rodada da pesquisa. O quadro completo de consolidação dos outliers das dimensões analíticas de desejabilidade e viabilidade estão registrados nos apêndices H e I.

Quadro 5: Consolidação dos outliers da dimensão analítica desejabilidade

DESEJABILIDADE	PAINELISTAS										
Políticas Propostas	P3	P4	P5	P6	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
Política 7	3	2	2	3	3	3	4	2	3	4	3
Política 11	2	3	3	2	3	3	4	3	4	2	3
Política 13	3	4	4	3	3	3	2	3	4	3	3
Política 14	3	2	2	2	2	2	3	2	4	2	2
Política 18	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	2
Política 19	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3
Política 20	3	3	3	3	2	2	4	3	4	3	4
Política 21	2	2	2	3	3	3	4	3	4	3	3
Política 22	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	3
Política 28	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3
Outlier por Painelista	5	5	5	1	1	1	4	1	5	4	2
Total de Outlier na Dimensão de Desejabilidade	34										
Legenda:	Outlier										

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

Quadro 6: Consolidação dos outliers da dimensão analítica viabilidade

VIABILIDADE	PAINELISTAS														
Políticas Propostas	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
Política 7	1	1	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	4	3
Política 8	4	2	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3
Política 9	2	1	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
Política 11	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	2	3
Política 13	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	1	3	4	3	4
Política 14	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2
Política 15	4	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3
Política 18	3	3	3	1	1	2	3	3	3	3	3	3	4	4	2
Política 19	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
Política 20	2	1	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3
Política 21	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3
Política 26	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4
Política 27	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
Política 30	3	3	3	1	1	3	3	3	4	4	2	3	4	3	3
Outlier por Painelista	6	6	5	4	4	1	1	2	1	1	5	1	7	7	2
Total de Outlier na Dimensão de Viabilidade	53														
Legenda: Outlier															

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

A análise das distribuições das respostas dos painelistas, operacionalizada por meio do Boxplot, permitiu não apenas a identificação de valores atípicos, mas, sobretudo, a compreensão aprofundada da estrutura de dispersão das percepções dos stakeholders em relação às políticas propostas. A partir da memória de cálculo e da consolidação dos valores atípicos, observa-se que o comportamento das respostas não se limita a variações aleatórias, mas revela padrões consistentes de divergência, diretamente relacionados à natureza das políticas analisadas e às diferentes racionalidades presentes no grupo de painelistas.

De forma agregada, a identificação de 87 ocorrências de valores atípicos na primeira rodada, sendo 34 na dimensão de desejabilidade e 53 na dimensão de viabilidade, evidencia um padrão estrutural relevante: a maior dispersão das avaliações concentra-se na dimensão de viabilidade, indicando que as divergências entre os painelistas não estão predominantemente associadas à aceitação normativa das políticas, mas sim às condições percebidas para sua implementação prática. Esse resultado é reforçado pela própria configuração estatística observada nas distribuições, nas quais as medianas tendem a se concentrar em valores intermediários ou elevados, enquanto os limites inferior e superior definidos pelo IQR capturam uma variabilidade mais acentuada nos extremos das posições, especialmente na dimensão de viabilidade.

Dessa forma, a análise da dispersão e dos valores atípicos cumpre papel central na presente pesquisa ao revelar a complexidade do fenômeno investigado, evidenciando que a aplicação do ESG em micro e pequenas empresas não se estrutura a partir de um campo homogêneo de percepções, mas sim de um conjunto de tensões e interpretações divergentes que coexistem no interior do grupo de stakeholders. Esse resultado está plenamente alinhado aos pressupostos do Policy Delphi, ao demonstrar que o dissenso não apenas persiste, mas constitui elemento fundamental para a compreensão das limitações, desafios e possibilidades associadas às políticas propostas.

A partir dessa base analítica, tornou-se possível avançar para a etapa subsequente do método, na qual essas divergências, identificadas de forma estruturada por meio dos valores atípicos, passam a orientar o aprofundamento qualitativo da pesquisa. Nesse sentido, a segunda rodada do Policy Delphi é concebida não como um mecanismo de redução da variabilidade das respostas, mas como uma etapa de exploração das razões subjacentes às posições discrepantes, permitindo compreender os fundamentos, critérios e contextos que sustentam as avaliações dos painelistas, especialmente naqueles casos em que estas se afastam do padrão central das distribuições observadas.

4.2 Segunda rodada de aplicação do método PD

A segunda rodada foi conduzida entre 1 e 3 de maio de 2026, em conformidade com os procedimentos metodológicos previamente estabelecidos nesta dissertação. Diferentemente da primeira rodada, de caráter exploratório e voltada ao levantamento das posições iniciais dos painelistas, esta etapa concentrou-se exclusivamente nas avaliações classificadas como valores atípicos a partir da aplicação do Boxplot. Conforme demonstrado nos quadros 5 e 6, foram identificadas 87 ocorrências de valores atípicos, sendo 34 na dimensão de desejabilidade e 53 na de viabilidade, evidenciando maior dispersão nas percepções relacionadas à viabilidade das políticas propostas.

A operacionalização da segunda rodada ocorreu por meio de contatos individualizados, realizados via chamadas telefônicas e videoconferências pelo aplicativo WhatsApp, nos quais foram reapresentadas, de forma estruturada (conforme modelo no Apêndice E), as políticas propostas que haviam gerado avaliações discrepantes. Em cada ocorrência, o painalista teve acesso à sua resposta original, à distribuição agregada das respostas dos demais participantes e ao enquadramento de sua avaliação como valores atípicos, com base no IQR. Posteriormente, os participantes foram convidados a reavaliar suas posições, podendo mantê-las, alterá-las e/ou registrar justificativas qualitativas, conforme previsto no protocolo metodológico do Policy Delphi.

Dos 17 painelistas participantes da primeira rodada, 15 foram incluídos na segunda rodada por apresentarem ao menos uma avaliação classificada como valores atípicos. Os três participantes inicialmente previstos, mas ausentes na primeira rodada, permaneceram sem participação na segunda, mesmo após novo convite, mantendo a justificativa de indisponibilidade. Dessa forma, o painel efetivo da pesquisa permaneceu composto pelos mesmos 17 participantes ao longo do processo, assegurando a comparabilidade analítica entre as rodadas.

No que se refere aos resultados da segunda rodada, registrados nos apêndices F e G, observou-se um padrão de estabilidade absoluta das posições dos painelistas. Nenhum dos 15 participantes alterou suas avaliações originalmente atribuídas às políticas propostas, tanto na dimensão de desejabilidade quanto na de viabilidade. Adicionalmente, nenhum painalista optou por registrar justificativas qualitativas para suas respostas, mesmo diante da reapresentação das distribuições agregadas e do enquadramento de suas avaliações como discrepantes em relação ao grupo. Esse resultado evidencia que as posições assumidas na primeira rodada já se encontravam consolidadas, não sendo influenciadas pela exposição às percepções coletivas ou pela identificação de divergências estruturadas.

4.3 Apuração dos níveis e direção de consenso, conforme escala de classificação de concordância

Conforme estabelecido no método desta pesquisa, a apuração dos níveis e da direção de consenso foi realizada com base na proposta de classificação apresentada por de Loë (1995) e operacionalizada por O'Loughlin e Kelly (2004), sendo posteriormente utilizada por Meskell et al. (2014) em estudos conduzidos com a técnica Policy Delphi. Nessa abordagem, o foco analítico não se restringe exclusivamente à identificação da existência de consenso, mas também à compreensão da direção em que esse consenso se manifesta, permitindo identificar se as posições dos painelistas convergem favoravelmente ou desfavoravelmente às políticas propostas. Tal perspectiva está alinhada à concepção metodológica de Turoff (1975), segundo a qual o Policy Delphi não

busca eliminar divergências, mas compreender a amplitude, polaridade e aceitabilidade das diferentes posições assumidas pelos participantes.

A classificação utilizada nesta pesquisa considerou quatro níveis de consenso (alto, moderado, baixo e ausência de consenso) aplicados às dimensões de desejabilidade e viabilidade das 30 políticas propostas. Paralelamente, foi analisada a direção do consenso, identificando se as avaliações convergiam para posições favoráveis ou desfavoráveis. Para essa análise, foram observadas as concentrações de respostas tanto nos níveis máximos das escalas quanto na agregação dos dois níveis mais elevados. Assim, na dimensão de desejabilidade foram consideradas as categorias “Muito desejável” e “Muito desejável + Desejável”, enquanto na dimensão de viabilidade foram consideradas as categorias “Muito viável” e “Muito viável + Possivelmente viável”. De forma análoga, as posições desfavoráveis foram identificadas pelas categorias “Muito indesejável” e “Muito indesejável + Indesejável”, bem como por “Muito inviável” e “Muito inviável + Possivelmente inviável”.

Os resultados demonstraram predominância expressiva de consensos em direção favorável às políticas propostas, especialmente na dimensão de desejabilidade. Das 30 políticas analisadas, 22 apresentaram consenso alto em direção favorável (“Muito desejável + Desejável”), uma política apresentou consenso moderado favorável e duas apresentaram consenso baixo favorável. Em contrapartida, apenas uma política apresentou consenso alto em direção contrária (“Indesejável”) e uma política apresentou consenso baixo em direção contrária (“Muito indesejável + Indesejável”). Também foram identificadas três políticas com ausência de consenso na dimensão de desejabilidade.

Na dimensão de viabilidade, observou-se maior dispersão das posições dos painelistas quando comparada à desejabilidade, aspecto já evidenciado anteriormente nas análises por meio do Boxplot. Ainda assim, manteve-se predominância de avaliações favoráveis às políticas propostas. Ao todo, 16 políticas apresentaram consenso alto em direção favorável (“Muito viável + Viável”), cinco apresentaram consenso moderado favorável e três apresentaram

consenso baixo favorável. Em direção contrária, uma política apresentou consenso moderado associado à percepção de “Muito inviável”. Adicionalmente, quatro políticas resultaram em ausência de consenso na dimensão de viabilidade.

O Quadro 7 apresenta a consolidação dos níveis de consenso obtidos para as dimensões de desejabilidade e viabilidade por meio de uma matriz de cruzamento entre ambas as dimensões. Essa representação permite visualizar simultaneamente a distribuição das 30 políticas propostas segundo os níveis de consenso alcançados em cada dimensão, facilitando a identificação das políticas que apresentaram convergência elevada, moderada ou reduzida entre os painelistas.

Quadro 7: Matriz de distribuição das políticas propostas segundo os níveis de consenso em desejabilidade e viabilidade

Desejabilidade (D)	Viabilidade (V)				
	Alto (V)	Moderado (V)	Baixo (V)	Ausência de consenso (V)	Total
Alto (D)	17	4	2	0	23
Moderado (D)	0	1	0	0	1
Baixo (D)	0	1	1	1	3
Ausência de consenso (D)	0	0	0	3	3
Total	17	6	3	4	30

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

A análise conjunta das dimensões de desejabilidade e viabilidade demonstra que os painelistas tenderam a reconhecer as políticas propostas como pertinentes e potencialmente aplicáveis ao contexto das micro e pequenas empresas. Entretanto, verifica-se que a dimensão de viabilidade apresentou níveis de consenso inferiores aos observados na desejabilidade, indicando que, embora exista reconhecimento quanto à relevância das propostas, permanecem percepções distintas sobre as condições práticas, estruturais e operacionais

necessárias para sua implementação efetiva. Esse comportamento analítico também é coerente com a literatura do Policy Delphi, que compreende o dissenso e a dispersão de posições não como fragilidade metodológica, mas como evidência relevante para compreensão da complexidade do fenômeno investigado.

Considerando especificamente as políticas que alcançaram consenso alto simultaneamente nas dimensões de desejabilidade e viabilidade, identificaram-se 16 políticas com convergência favorável dos painelistas, indicando elevada aceitação quanto à sua relevância e aplicabilidade no contexto das MPEs, conforme consta no quadro 8 (consolidação na íntegra consta no apêndice J), a tabela comparativa completa, com nível de consenso e direção. Em contrapartida, apenas uma política apresentou consenso alto em direção contrária, sendo percebida como indesejável e inviável pelos participantes. Esse cenário evidencia que, de modo geral, os stakeholders participantes reconheceram potencial de implementação para a maior parte das políticas propostas relacionadas ao ESG em micro e pequenas empresas.

Quadro 8: Consolidação dos níveis e direção de consenso “ALTO em D e V” das políticas propostas

POLÍTICAS PROPOSTAS	DESEJABILIDADE		VIABILIDADE		DIREÇÃO A FAVOR (+) OU CONTRA (-)
	CONSENSO	PERCEPÇÃO DO PAINELISTA	CONSENSO	PERCEPÇÃO DO PAINELISTA	
4	ALTO	Muito Desejável + Desejável	ALTO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
6	ALTO	Muito Desejável + Desejável	ALTO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
7	ALTO	Muito Desejável + Desejável	ALTO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
8	ALTO	Muito Desejável + Desejável	ALTO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
9	ALTO	Muito Desejável + Desejável	ALTO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
10	ALTO	Muito Desejável + Desejável	ALTO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
11	ALTO	Muito Desejável + Desejável	ALTO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
12	ALTO	Muito Desejável + Desejável	ALTO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
13	ALTO	Muito Desejável + Desejável	ALTO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
14	ALTO	Indesejável	ALTO	Muito Inviável + Possivelmente Inviável	-
15	ALTO	Muito Desejável + Desejável	ALTO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
16	ALTO	Muito Desejável + Desejável	ALTO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
17	ALTO	Muito Desejável + Desejável	ALTO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
19	ALTO	Muito Desejável + Desejável	ALTO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
26	ALTO	Muito Desejável + Desejável	ALTO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
27	ALTO	Muito Desejável + Desejável	ALTO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
30	ALTO	Muito Desejável + Desejável	ALTO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

A predominância de consensos favoráveis e a identificação pontual de áreas de divergência constituem elementos centrais para a próxima seção [5] da pesquisa, dedicada à discussão dos resultados. Nessa etapa, os achados serão

analisados à luz da fundamentação teórica e das especificidades dos blocos temáticos investigados, buscando compreender como as percepções dos stakeholders se articulam às limitações, oportunidades e desafios associados à implementação de práticas ESG no contexto das micro e pequenas empresas.

5. DISCUSSÕES

A presente seção tem como objetivo interpretar os resultados obtidos a partir da aplicação do método Policy Delphi, com foco nas políticas propostas que alcançaram consenso alto nas dimensões de desejabilidade e viabilidade. Diferentemente da seção anterior [4], dedicada à sistematização dos resultados, esta etapa busca compreender o que os consensos revelam sobre a aplicação do ESG no contexto das micro e pequenas empresas, articulando as percepções dos stakeholders às discussões desenvolvidas na fundamentação teórica.

Os resultados indicam que os stakeholders não rejeitam os princípios gerais do ESG, mas atribuem relevância à forma como esses princípios são convertidos em políticas aplicáveis às MPEs. Esse achado dialoga com Miethy et al. (2025), ao destacarem que os frameworks ESG foram originalmente concebidos para grandes corporações, o que torna sua aplicação direta em empresas de menor porte desafiadora em razão da complexidade e dos custos envolvidos. Assim, o consenso identificado nesta pesquisa revela uma demanda por adaptação, e não por simples transposição de modelos já existentes.

A predominância de políticas com consenso alto também reforça uma das lacunas apontadas na literatura: embora o ESG esteja consolidado como referência global de sustentabilidade empresarial, sua aplicação específica às MPEs permanece pouco explorada. Esse aspecto foi evidenciado no percurso inicial de pesquisa bibliográfica e sintetizado na revisão crítica da literatura [2.1] e [2.5], nas quais se constatou a escassez de estudos voltados especificamente às micro e pequenas empresas. Nesse sentido, os resultados obtidos contribuem para transformar uma lacuna teórica em proposições práticas, construídas a partir das percepções de diferentes stakeholders.

Com base nessa interpretação, as discussões foram organizadas em três eixos principais. O primeiro [5.1] trata da dimensão ambiental, o Segundo [5.2] aborda a governança e os mecanismos institucionais de implementação do ESG, e o terceiro [5.3] discute a dimensão social. Em conjunto, esses eixos reúnem as

17 políticas que alcançaram consenso alto nas dimensões de desejabilidade e viabilidade, permitindo analisar como os stakeholders percebem as condições para a implementação do ESG no contexto das micro e pequenas empresas brasileiras.

5.1 Dimensão Ambiental (E - Environmental)

Das cinco políticas propostas associadas à dimensão ambiental (PP16 a PP20), três alcançaram consenso alto simultaneamente nas dimensões de desejabilidade e viabilidade (PP16, PP17 e PP19), sendo, por essa razão, selecionadas para discussão nesta seção. Os resultados revelam que os stakeholders reconhecem a importância do pilar ambiental, mas associam sua efetividade à existência de instrumentos proporcionais à realidade das MPEs. Esse resultado dialoga com Miethy et al. (2025), ao apontarem que práticas como eficiência energética, economia de água, logística reversa e redução de emissões compõem a dimensão ambiental do ESG, mas exigem formas de implementação compatíveis com diferentes capacidades organizacionais.

A convergência observada também se articula à discussão da OECD (2025), segundo a qual métricas ambientais relacionadas a emissões, uso da água e biodiversidade variam significativamente entre agências de rating ESG, reduzindo a comparabilidade entre empresas. No contexto desta pesquisa, o consenso dos stakeholders sugere que essa heterogeneidade torna ainda mais necessária a construção de referências simplificadas e aplicáveis às MPEs, de modo a reduzir ambiguidades sobre quais práticas ambientais devem ser priorizadas.

Outro aspecto relevante refere-se à percepção de que a dimensão ambiental não deve ser implementada apenas por meio de exigências normativas, mas por mecanismos que combinem clareza, apoio financeiro e gradualidade. Essa interpretação se aproxima da análise do Sebrae (2025), segundo a qual práticas ambientais aplicadas em pequena escala podem gerar ganhos de competitividade e redução de custos. Assim, o consenso dos

stakeholders revela que a viabilidade ambiental está associada à capacidade de transformar objetivos amplos de sustentabilidade em ações gerenciais concretas.

Das cinco políticas originalmente avaliadas para a dimensão ambiental, três alcançaram consenso alto simultaneamente em desejabilidade e viabilidade, indicando convergência dos stakeholders quanto à relevância e à possibilidade prática de implementação dessas propostas. As subseções seguintes discutem essas políticas prioritárias, buscando compreender como os participantes percebem os mecanismos necessários para viabilizar a implementação do pilar ambiental no contexto das micro e pequenas empresas.

5.1.1 Política proposta 16: Criar lista nacional de práticas ambientais mínimas, de baixo custo

O consenso alto obtido pela Política Proposta 16, revela que os stakeholders percebem a necessidade de estabelecer referências ambientais mínimas e objetivas para orientar a atuação das MPEs. Esse resultado sugere que a implementação do pilar ambiental não depende apenas da valorização abstrata da sustentabilidade, mas da existência de parâmetros claros que indiquem quais práticas podem ser adotadas como ponto de partida por empresas de menor porte.

Esse achado dialoga com a OECD (2025), ao apontar que a falta de uniformidade nas métricas ambientais reduz a comparabilidade entre empresas. No contexto das MPEs, essa ausência de padronização tende a produzir insegurança sobre quais ações ambientais devem ser priorizadas. Assim, o consenso em torno da criação de uma lista nacional de práticas mínimas indica que os stakeholders reconhecem a importância de reduzir a dispersão de critérios e oferecer maior previsibilidade aos gestores.

A política também se articula à compreensão apresentada pelo Sebrae (2025), segundo a qual práticas ambientais aplicadas em pequena escala podem contribuir para redução de custos e ganhos de competitividade. Sob essa

perspectiva, a noção de “baixo custo” presente na política proposta não deve ser interpretada como simplificação excessiva da agenda ambiental, mas como tentativa de selecionar práticas com maior aderência à realidade operacional das MPEs.

Dessa forma, o consenso obtido revela que os stakeholders percebem a definição de práticas ambientais mínimas como um mecanismo de tradução da agenda ESG para o contexto das micro e pequenas empresas. A política não elimina a necessidade de avanços ambientais mais complexos, mas estabelece uma base inicial para que a implementação ocorra de forma mais clara, orientada e compatível com diferentes realidades empresariais.

5.1.2 Política proposta 17: Criar linhas de crédito verde exclusivas para MPEs

O consenso alto obtido pela Política Proposta 17 revela que os stakeholders associam a implementação do pilar ambiental à existência de instrumentos financeiros específicos para MPEs. Esse resultado sugere que a adoção de práticas ambientais não foi percebida apenas como uma decisão gerencial interna, mas como um processo que pode ser induzido por mecanismos de financiamento capazes de viabilizar investimentos em sustentabilidade.

Esse achado dialoga com Gholami et al. (2022), ao destacarem que práticas ESG podem contribuir para melhores condições de crédito, acesso a mercados e fortalecimento da reputação empresarial. No entanto, no contexto das MPEs, o consenso dos stakeholders indica que o crédito não aparece apenas como consequência da adoção do ESG, mas também como condição para sua implementação. Assim, as linhas de crédito verde são percebidas como instrumentos que podem reduzir a distância entre intenção e capacidade prática de adoção.

A interpretação também se articula às limitações apontadas por Garrido-Ruso et al. (2024), segundo os quais o ESG pode representar custos adicionais para empresas de menor porte, sem garantia de retorno imediato. Nesse sentido, o consenso em torno da PP17 revela que os stakeholders reconhecem a

necessidade de mecanismos que distribuam melhor os custos da transição ambiental, evitando que a sustentabilidade seja tratada exclusivamente como obrigação empresarial individual.

Dessa forma, a Política Proposta 17 indica que os stakeholders percebem o crédito verde como instrumento indutor da agenda ambiental nas MPEs. Esse resultado complementa a PP16 ao demonstrar que a definição de práticas mínimas precisa ser acompanhada por condições materiais de implementação, especialmente quando as práticas ambientais exigem investimentos, adaptações operacionais ou aquisição de tecnologias.

5.1.3 Política proposta 19: Implementar metas ambientais graduais, por porte e setor, de modo a adaptar exigências às capacidades operacionais das MPEs

O consenso alto obtido pela Política Proposta 19 revela que os stakeholders percebem a gradualidade como elemento central para a implementação da dimensão ambiental nas MPEs. Esse resultado sugere que os painelistas não rejeitam a adoção de metas ambientais, mas reconhecem que sua efetividade depende da forma como tais metas são estruturadas em relação ao porte, setor e capacidade operacional das empresas.

Esse achado dialoga com Miethy et al. (2025), ao indicarem que a aplicação direta de frameworks ESG concebidos para grandes empresas pode se mostrar inviável para organizações de menor porte. Sob essa perspectiva, a gradualidade e especificidade aparece como uma alternativa à transposição rígida de exigências, permitindo que as MPEs avancem em etapas sucessivas, conforme sua maturidade organizacional e seu contexto setorial.

A política também se articula à discussão da OECD (2025) sobre a heterogeneidade das métricas ambientais. Se os indicadores ambientais variam entre modelos avaliativos, a definição de metas graduais por porte e setor pode contribuir para tornar a implementação mais coerente e comparável dentro de contextos empresariais semelhantes. Assim, o consenso dos stakeholders

sugere uma preferência por modelos de evolução progressiva, em vez de metas uniformes aplicadas indistintamente a todas as empresas.

Dessa forma, a Política Proposta 19 encerra o eixo ambiental ao evidenciar que os stakeholders percebem a implementação do ESG ambiental como um processo de adaptação progressiva. Em conjunto com as PP16 e PP17, esse resultado indica que a dimensão ambiental é considerada mais viável quando sustentada por três elementos complementares: referências mínimas, mecanismos financeiros e metas graduais compatíveis com as especificidades do seguimento de cada micro e pequena empresa.

5.2 Governança e mecanismos institucionais de implementação do ESG

Das vinte políticas propostas relacionadas à governança e aos mecanismos institucionais de implementação do ESG, nove alcançaram consenso alto simultaneamente nas dimensões de desejabilidade e viabilidade. Esses resultados evidenciam que os stakeholders atribuem elevada importância aos arranjos institucionais responsáveis por viabilizar a implementação do ESG nas MPEs, especialmente aqueles relacionados à coordenação das cadeias de valor, à definição de padrões de governança e à atuação das redes territoriais de apoio.

Embora uma das seis proposições centrais da pesquisa estivesse especificamente relacionada à governança e ao risco de ESGwashing nas MPEs, os resultados indicaram que outras proposições também apresentaram forte aderência à dimensão de governança. Esse enquadramento é coerente com Zioło et al. (2023), para quem a governança sustenta a credibilidade das dimensões ambiental e social, garantindo que compromissos ESG não permaneçam restritos ao discurso, mas sejam incorporados às práticas organizacionais.

A inclusão das proposições sobre cadeias de valor, proporcionalidade e redes territoriais nesta subseção decorre, portanto, da compreensão de que tais políticas tratam de mecanismos de coordenação, orientação e controle das

relações entre diferentes atores. Essa interpretação também dialoga com a OECD (2025), ao apontar a falta de padronização das métricas de governança como desafio para temas como integridade, transparência e combate à corrupção. No contexto desta pesquisa, o consenso dos stakeholders sugere que a governança do ESG em MPEs não se limita a práticas internas, mas envolve estruturas externas de validação, apoio e articulação.

Outro aspecto relevante refere-se ao risco de ESGwashing. Paglia e Machado (2023) destacam que, no Brasil, o discurso ESG se expandiu rapidamente, mas muitas empresas ainda utilizam práticas superficiais sem conexão com transformação real. Nesse sentido, os consensos observados nesta subseção revelam preocupação dos stakeholders com mecanismos que confirmem maior consistência, previsibilidade e verificabilidade à adoção do ESG pelas MPEs.

Das quinze políticas avaliadas nesse eixo, nove apresentaram consenso alto em desejabilidade e viabilidade, indicando convergência dos participantes quanto à necessidade de mecanismos institucionais capazes de apoiar, coordenar e orientar a implementação do ESG nas MPEs. As subseções seguintes discutem essas políticas prioritárias e suas implicações para a construção de modelos de governança mais aderentes à realidade das micro e pequenas empresas.

5.2.1 Política proposta 4: Criar selos de esg simplificados, específicos para MPEs

O consenso alto obtido pela Política Proposta 4 revela que os stakeholders atribuem relevância à criação de mecanismos formais de reconhecimento das práticas ESG desenvolvidas pelas MPEs. Esse resultado sugere que a implementação do ESG não foi percebida apenas como um processo interno de gestão, mas também como uma prática que demanda validação externa, visibilidade e legitimidade perante o mercado e demais atores institucionais.

Esse achado se articula à discussão de Ziolo et al. (2023), segundo a qual a governança sustenta a credibilidade das demais dimensões do ESG. No contexto das MPEs, a criação de selos simplificados pode funcionar como mecanismo de governança reputacional, permitindo que práticas ambientais, sociais e de gestão sejam reconhecidas por meio de critérios mais claros e compatíveis com empresas de menor porte.

A política também dialoga com as críticas de Paglia e Machado (2023) sobre o risco de práticas superficiais associadas ao ESGwashing. Ao defenderem selos simplificados e específicos para MPEs, os stakeholders parecem reconhecer que a visibilidade das práticas ESG precisa estar acompanhada de critérios mínimos de validação. Assim, o selo não deve ser entendido apenas como instrumento promocional, mas como mecanismo capaz de diferenciar iniciativas consistentes de práticas meramente declarativas.

Dessa forma, o consenso em torno da Política Proposta 4 revela que os stakeholders percebem a certificação simplificada como instrumento de institucionalização do ESG nas MPEs. Esse resultado abre a discussão para as relações nas cadeias de valor, nas quais a existência de critérios reconhecidos pode influenciar a forma como grandes empresas, fornecedores e parceiros comerciais interpretam e exigem práticas ESG.

Embora os mecanismos de certificação possam contribuir para orientar e reconhecer práticas ESG nas MPEs, os resultados da pesquisa indicam que a disseminação dessas práticas também ocorre por meio das relações estabelecidas entre empresas de diferentes portes. Nesse contexto, as cadeias de valor emergem como espaços de influência institucional capazes de induzir mudanças nos comportamentos organizacionais, tornando relevante a análise das pressões exercidas por grandes empresas sobre seus fornecedores de menor porte.

5.2.2 Pressões das grandes empresas sobre as MPEs nas cadeias de valor

A segunda proposição central analisada no âmbito da governança refere-se ao papel das grandes empresas como indutoras da adoção de práticas ESG pelas micro e pequenas empresas inseridas em suas cadeias de valor. Os resultados obtidos evidenciaram que os stakeholders reconhecem a relevância das relações interorganizacionais como mecanismos capazes de estimular mudanças nos comportamentos empresariais, ao mesmo tempo em que destacam a necessidade de equilibrar exigências, apoio e condições de implementação compatíveis com a realidade das MPEs. Nesse contexto, cinco políticas propostas foram associadas a essa proposição (PP11 a PP15). Dentre elas, quatro alcançaram consenso alto simultaneamente nas dimensões de desejabilidade e viabilidade (PP11, PP12, PP13 e PP15), enquanto a PP14 também apresentou consenso alto, porém em direção contrária à sua implementação. As subseções seguintes discutem individualmente essas políticas, buscando compreender como os stakeholders percebem o papel das grandes empresas na promoção do ESG ao longo das cadeias de valor.

5.2.2.1 Política proposta 11: Criar limites legais para exigências esg impostas às MPEs em contratos com grandes empresas

O consenso alto obtido pela Política Proposta 11 revela que os stakeholders reconhecem a necessidade de estabelecer parâmetros para a transferência de exigências ESG nas cadeias de valor. Esse resultado sugere que a adoção do ESG nas MPEs não pode ser compreendida apenas como decisão interna da empresa, pois também é influenciada pelas demandas contratuais formuladas por organizações de maior porte.

Esse achado dialoga com a síntese crítica da literatura desta dissertação, na qual se destaca que políticas públicas ou exigências de cadeias de suprimentos podem pressionar MPEs a adotarem padrões para os quais nem sempre possuem recursos ou condições estruturais. A convergência dos stakeholders em torno da PP11 indica que o problema não está na existência de

exigências ESG, mas na ausência de limites ou critérios que orientem sua aplicação em relações marcadas por diferenças de porte e poder de negociação.

A discussão também se conecta à análise de ISS ESG (2025), ao destacar que a proteção dos direitos humanos nas cadeias de suprimentos se tornou tema central, impulsionado por novas legislações obrigatórias. Embora essa pressão regulatória represente avanço na agenda ESG, os resultados desta pesquisa sugerem que, no contexto das MPEs, tais exigências precisam ser acompanhadas por parâmetros proporcionais para evitar efeitos de exclusão ou sobrecarga.

Dessa forma, o consenso obtido pela Política Proposta 11 revela que os stakeholders não rejeitam a incorporação de critérios ESG às cadeias produtivas, mas defendem que esse processo seja regulado por mecanismos de equilíbrio. A política indica que a implementação do ESG nas relações interorganizacionais tende a ser percebida como mais legítima quando acompanhada de limites capazes de compatibilizar exigências, responsabilidades e condições efetivas de cumprimento.

5.2.2.2 Política proposta 12: Incentivar que grandes empresas cofinanciem a adequação ESG de seus fornecedores MPEs

O consenso alto obtido pela Política Proposta 12 revela que os stakeholders percebem o cofinanciamento como mecanismo de corresponsabilidade nas cadeias de valor. Esse resultado sugere que, quando exigências ESG são induzidas por grandes empresas, os custos de adequação não devem ser atribuídos exclusivamente às MPEs fornecedoras, especialmente quando os benefícios da conformidade se distribuem por toda a cadeia produtiva.

Esse achado dialoga com Gholami et al. (2022), ao apontarem que práticas ESG podem fortalecer reputação, acesso a mercados e desempenho empresarial. Nas cadeias de valor, tais benefícios não se restringem ao fornecedor de menor porte, pois também contribuem para a imagem, a conformidade e os relatórios ESG das grandes empresas. Assim, o consenso

dos stakeholders sugere que a legitimidade das exigências está associada à participação das empresas âncoras nos esforços necessários para sua implementação.

A interpretação também se articula com Garrido-Ruso et al. (2024), ao indicarem que o ESG pode representar custos adicionais para pequenas e médias empresas. No contexto desta pesquisa, o apoio ao cofinanciamento revela que os stakeholders reconhecem a necessidade de mecanismos que reduzam a assimetria entre quem exige a adequação ESG e quem arca com seus custos operacionais.

Dessa forma, a Política Proposta 12 evidencia que os stakeholders percebem a implementação do ESG nas cadeias produtivas como processo compartilhado. Esse resultado complementa a PP11 ao indicar que estabelecer limites às exigências não é suficiente: é necessário também criar instrumentos de apoio financeiro que viabilizem a adequação das MPEs aos critérios demandados por organizações de maior porte.

5.2.2.3 Política proposta 13: Adotar modelos progressivos de exigência ESG ao longo do tempo

O consenso alto obtido pela Política Proposta 13 revela que os stakeholders percebem a temporalidade como fator relevante na implementação das exigências ESG nas cadeias de valor. Esse resultado sugere que os critérios ESG não são rejeitados pelos painelistas, mas sua adoção é considerada mais adequada quando organizada de forma progressiva, permitindo transição entre diferentes níveis de maturidade empresarial.

Esse achado dialoga com Miethy et al. (2025), ao indicarem que a aplicação direta de modelos ESG concebidos para grandes corporações pode ser desafiadora ou inviável para empresas de menor porte. Nas relações de cadeia, a progressividade aparece como mecanismo de adaptação, evitando que exigências complexas sejam transferidas de forma imediata às MPEs, sem tempo ou condições para sua incorporação.

A política também se articula à lógica de proporcionalidade discutida no caso da Lei nº 11.587/2023 do Rio Grande do Norte. Embora a norma estivesse alinhada a objetivos sociais legítimos, sua aplicação indistinta a empresas de diferentes portes evidenciou riscos de imposição desproporcional. A PP13 aponta para uma alternativa a esse tipo de problema: estruturar exigências ESG por etapas, considerando a capacidade de resposta dos atores envolvidos.

Dessa forma, o consenso em torno da Política Proposta 13 revela que os stakeholders percebem a progressividade como mecanismo de governança das cadeias de valor. Esse resultado complementa as políticas anteriores ao indicar que limites legais e cofinanciamento devem ser acompanhados por trajetórias de adequação, permitindo que a implementação do ESG ocorra de modo mais planejado, realista e sustentável.

5.2.2.4 Política proposta 14: Manter a liberdade contratual para definição das exigências ESG entre grandes empresas e MPEs

A Política Proposta 14 apresentou consenso alto em direção contrária, constituindo um achado relevante desta pesquisa. Diferentemente das demais políticas com consenso alto favorável, este resultado indica que os stakeholders rejeitam a manutenção da liberdade contratual irrestrita como mecanismo suficiente para regular exigências ESG entre grandes empresas e MPEs.

Esse achado se articula diretamente à discussão sobre assimetrias nas cadeias produtivas, presente na formulação das proposições desta pesquisa. Ao rejeitarem a livre exigência contratual, os stakeholders parecem reconhecer que relações entre empresas de diferentes portes não ocorrem em condições plenamente simétricas de negociação. Nesse sentido, o consenso contrário revela preocupação com o risco de que o ESG seja utilizado como instrumento de transferência unilateral de responsabilidades.

A interpretação também dialoga com Ziolo et al. (2023), ao destacarem que a governança é o elemento que sustenta a credibilidade das demais dimensões ESG. No contexto das cadeias de valor, a rejeição da liberdade

contratual irrestrita sugere que os stakeholders percebem a necessidade de governança externa ou parâmetros institucionais capazes de orientar a definição das exigências, evitando arbitrariedade, inconsistência ou uso simbólico da agenda ESG.

Dessa forma, o consenso contrário obtido pela Política Proposta 14 reforça a coerência dos resultados anteriores. Os stakeholders apoiam limites legais, cofinanciamento e progressividade, mas rejeitam que as exigências ESG permaneçam exclusivamente submetidas à negociação privada entre as partes. Esse resultado evidencia que a implementação do ESG nas cadeias de valor é percebida como fenômeno que exige coordenação institucional, e não apenas autonomia contratual.

5.2.2.5 Política proposta 15: Criar padrões ESG setoriais para orientar exigências aplicadas às MPEs

O consenso alto obtido pela Política Proposta 15 revela que os stakeholders percebem os padrões setoriais como instrumentos relevantes para orientar exigências ESG aplicadas às MPEs. Esse resultado sugere que os painelistas não defendem a ausência de critérios, mas a construção de referenciais coletivos capazes de reduzir arbitrariedades e alinhar expectativas dentro de setores econômicos específicos.

Esse achado dialoga com Ziolo et al. (2023), ao destacarem a existência de mais de 600 modelos de mensuração ESG no mundo, o que abre espaço para inconsistências e manipulação de métricas. No contexto das MPEs, essa multiplicidade pode se tornar ainda mais problemática quando cada grande empresa define suas próprias exigências. Assim, o consenso em torno da PP15 sugere que os stakeholders valorizam padrões setoriais como resposta à fragmentação dos critérios ESG.

A política também se articula à OECD (2025), ao apontar que métricas ESG apresentam disparidades significativas entre modelos de avaliação. Ao propor padrões setoriais, os stakeholders indicam que a padronização não deve

ser universal e abstrata, mas construída a partir das características de cada setor produtivo. Essa interpretação reforça a ideia de que a proporcionalidade precisa considerar não apenas o porte da empresa, mas também a natureza de sua atividade econômica.

Dessa forma, a Política Proposta 15 encerra o bloco das cadeias de valor ao evidenciar que os stakeholders defendem mecanismos coletivos de orientação das exigências ESG. Em conjunto com as PP11, PP12, PP13 e PP14, esse resultado revela uma percepção clara: a implementação do ESG nas relações entre grandes empresas e MPEs deve ser regulada por parâmetros, corresponsabilidade, progressividade e padrões setoriais, e não pela livre imposição contratual empresa a empresa.

Além das relações verticais estabelecidas nas cadeias de valor, os resultados também evidenciam a relevância das interações horizontais entre organizações inseridas em um mesmo território. Essa perspectiva amplia a compreensão dos mecanismos de implementação do ESG ao destacar o papel das redes locais e dos arranjos territoriais como espaços de cooperação, compartilhamento de recursos e construção coletiva de soluções voltadas às necessidades das micro e pequenas empresas.

5.2.3 Redes territoriais como mecanismo de implementação do ESG

A terceira proposição central vinculada à governança aborda a implementação do ESG por meio de mecanismos coletivos de cooperação territorial. Diferentemente das abordagens centradas exclusivamente na empresa individual, essa perspectiva compreende que parte dos desafios enfrentados pelas MPEs pode ser enfrentada de forma mais efetiva por meio de redes de colaboração, compartilhamento de recursos e articulação entre atores públicos e privados. Os resultados da pesquisa demonstraram elevada convergência entre os stakeholders quanto à relevância dessa estratégia, uma vez que as três políticas associadas a essa proposição (PP26, PP27 e PP30) alcançaram consenso alto nas dimensões de desejabilidade e viabilidade. As

subseções subsequentes analisam essas políticas de forma individualizada, buscando compreender os elementos que sustentam a percepção favorável dos participantes em relação aos arranjos territoriais como instrumentos de implementação do ESG nas micro e pequenas empresas.

5.2.3.1 Política proposta 26: Criar clusters territoriais ESG para apoiar MPEs na implementação de práticas sustentáveis

O consenso alto obtido pela Política Proposta 26 revela que os stakeholders percebem os clusters territoriais como mecanismos relevantes para apoiar a implementação do ESG nas MPEs. Esse resultado sugere que a adoção de práticas ESG não foi compreendida apenas como responsabilidade individual de cada empresa, mas como processo que pode ser fortalecido por formas coletivas de organização territorial.

Esse achado dialoga com Becchetti et al. (2022), ao destacarem que as MPEs sofrem maior influência de fatores locais, como legislações estaduais, associações de classe e dinâmicas socioculturais específicas. Sob essa perspectiva, o consenso dos stakeholders indica que o território não é apenas o espaço onde as MPEs operam, mas também uma dimensão relevante para a construção de soluções compartilhadas relacionadas ao ESG.

A política também se articula à fundamentação teórica ao reconhecer que modelos ESG concebidos para grandes corporações nem sempre são adequados às MPEs. Em vez de exigir que cada empresa desenvolva isoladamente estruturas complexas, os clusters territoriais podem favorecer aprendizagem coletiva, circulação de informações e articulação entre empresas, entidades de apoio e atores locais.

Dessa forma, o consenso em torno da Política Proposta 26 revela que os stakeholders percebem a implementação do ESG como fenômeno também territorial. Esse resultado desloca a discussão das relações verticais das cadeias de valor para as relações horizontais entre atores locais, indicando que a

consolidação do ESG nas MPEs pode ser fortalecida por mecanismos de cooperação situados no próprio ambiente em que essas empresas atuam.

5.2.3.2 Política proposta 27: Delegar a entidades de apoio a coordenação de metas e iniciativas ESG voltadas às MPEs

O consenso alto obtido pela Política Proposta 27 revela que os stakeholders atribuem relevância às entidades de apoio como agentes de coordenação da agenda ESG nas MPEs. Esse resultado sugere que os painelistas não percebem a implementação do ESG como responsabilidade exclusiva do Estado ou das próprias empresas, mas como processo que pode ser mediado por organizações com proximidade técnica e institucional junto ao segmento.

Esse achado dialoga com a fundamentação teórica ao destacar a influência de associações de classe, entidades de apoio e dinâmicas locais sobre as MPEs. Conforme Becchetti et al. (2022), empresas de menor porte são fortemente impactadas por fatores locais, o que torna entidades como Sebrae e associações empresariais atores relevantes para traduzir diretrizes gerais de ESG em práticas mais aderentes ao contexto empresarial.

A política também se articula à discussão sobre a necessidade de modelos simplificados e adaptados às MPEs. Ao delegar a coordenação de metas e iniciativas ESG a entidades de apoio, os stakeholders parecem reconhecer que essas organizações podem atuar como intermediárias entre diretrizes institucionais mais amplas e a realidade prática das empresas. Essa mediação pode reduzir o risco de fragmentação, interpretação equivocada ou adoção meramente simbólica das práticas ESG.

Dessa forma, o consenso obtido pela Política Proposta 27 revela que os stakeholders percebem as entidades de apoio como agentes de governança territorial do ESG. Esse resultado complementa a PP26 ao indicar que a criação de clusters ou redes locais depende de atores capazes de coordenar iniciativas,

orientar empresas e articular diferentes interesses no processo de implementação.

5.2.3.3 Política proposta 30: Integrar políticas formais e redes locais para implementação do ESG nas MPEs

O consenso alto obtido pela Política Proposta 30 revela que os stakeholders percebem a integração entre políticas formais e redes locais como estratégia relevante para a implementação do ESG nas MPEs. Esse resultado sugere que os painelistas não consideram suficiente a atuação isolada do Estado, das empresas ou das entidades locais, mas valorizam modelos híbridos de governança.

Esse achado dialoga com a síntese crítica da literatura desta dissertação, segundo a qual a aplicação do ESG às MPEs exige mais do que a replicação de modelos utilizados por grandes corporações. A integração entre políticas formais e redes locais permite combinar diretrizes institucionais com conhecimento territorial, aproximando a agenda ESG das condições concretas de atuação das micro e pequenas empresas.

A política também se articula ao caso da Lei nº 11.587/2023 do Rio Grande do Norte, que evidenciou riscos de políticas públicas bem-intencionadas, mas descoladas das especificidades das MPEs. Sob essa perspectiva, o consenso em torno da PP30 sugere que os stakeholders percebem a integração com redes locais como forma de tornar políticas ESG mais sensíveis ao contexto, evitando imposições uniformes e ampliando a legitimidade das ações propostas.

Dessa forma, a Política Proposta 30 encerra o eixo de governança e mecanismos institucionais ao evidenciar que a implementação do ESG nas MPEs demanda articulação entre diferentes níveis de atuação. Em conjunto com as PP26 e PP27, esse resultado indica que redes territoriais, entidades de apoio e políticas formais podem compor um modelo de governança mais adequado à realidade das micro e pequenas empresas.

5.3 Dimensão Social (S)

A dimensão Social (S) foi composta por cinco políticas propostas (PP06 a PP10). Diferentemente do observado nos demais eixos analisados, todas as cinco políticas alcançaram consenso alto simultaneamente nas dimensões de desejabilidade e viabilidade. Esse resultado constitui um dos achados mais relevantes desta pesquisa, pois sugere que os stakeholders compartilham uma compreensão convergente acerca da importância da dimensão social para as micro e pequenas empresas, bem como sobre a possibilidade concreta de sua implementação no contexto organizacional dessas empresas.

Esse padrão de consenso torna-se particularmente relevante quando confrontado com a literatura especializada. Conforme discutido no referencial teórico, a dimensão Social é frequentemente apontada como o componente menos delimitado do ESG, apresentando dificuldades relacionadas à definição de indicadores, à mensuração de resultados e à própria delimitação conceitual de seu escopo (Ziolo et al., 2023). Apesar dessa ausência de consenso teórico sobre quais elementos devem compor o pilar social, os resultados desta pesquisa indicam que os stakeholders parecem reconhecer com relativa clareza quais práticas sociais são consideradas prioritárias e compatíveis com a realidade das MPEs. Assim, o consenso encontrado sugere que as dificuldades observadas na literatura não necessariamente se reproduzem com a mesma intensidade no campo prático das organizações de menor porte.

Os resultados também dialogam com as discussões apresentadas pelo World Economic Forum (2025), que destacam a crescente relevância de temas relacionados ao desenvolvimento humano, condições dignas de trabalho, diversidade, inclusão e relacionamento com stakeholders como componentes centrais da sustentabilidade empresarial. No contexto das MPEs, entretanto, o consenso observado sugere que esses elementos são percebidos menos como exigências externas ou demandas regulatórias e mais como aspectos inerentes à própria dinâmica organizacional. Isso pode ser explicado pelo fato de que, diferentemente das dimensões ambiental e de governança, cujas práticas

frequentemente demandam investimentos específicos, sistemas formais ou estruturas organizacionais mais complexas, muitos aspectos sociais estão diretamente associados às relações interpessoais que caracterizam o cotidiano das micro e pequenas empresas.

Sob a perspectiva do fenômeno investigado, o consenso obtido revela que os stakeholders não questionam a relevância da dimensão social nem sua compatibilidade com a realidade das MPEs. Ao contrário, os resultados indicam a existência de uma base comum de entendimento acerca dos elementos que deveriam compor um conjunto mínimo de práticas sociais para essas organizações. Esse achado reforça a percepção de que a dimensão Social pode representar uma das principais portas de entrada para a adoção do ESG pelas MPEs, funcionando como um eixo de implementação potencialmente mais acessível quando comparado às exigências ambientais ou aos mecanismos formais de governança. Além disso, as cinco políticas propostas para essa dimensão (PP06 a PP10) alcançaram consenso alto simultaneamente nas dimensões de desejabilidade e viabilidade, evidenciando forte convergência entre os stakeholders quanto à relevância e à possibilidade prática de implementação dessas proposições. Nesse contexto, as subseções seguintes discutem essas cinco políticas, buscando compreender quais práticas específicas foram consideradas prioritárias para materializar a dimensão social no ambiente das micro e pequenas empresas.

5.3.1 Política proposta 06: Definir um conjunto de práticas sociais mínimas aplicáveis às MPEs, contemplando aspectos como condições de trabalho, equidade e relações com a comunidade

O consenso alto obtido pela Política Proposta 06 revela que os stakeholders reconhecem a necessidade de estabelecer parâmetros mínimos que permitam traduzir a dimensão social do ESG em práticas concretas e operacionalizáveis pelas micro e pequenas empresas. Sob a perspectiva do fenômeno investigado, esse resultado sugere que uma das principais dificuldades associadas ao Pilar Social não está relacionada à relevância dos

temas sociais, mas à ausência de referências claras que orientem sua implementação. A convergência observada indica que os participantes percebem a definição de um conjunto mínimo de práticas como um mecanismo capaz de reduzir ambiguidades e tornar o ESG social mais acessível ao contexto das MPEs.

Esse resultado encontra respaldo nas discussões desenvolvidas na fundamentação teórica desta pesquisa. Conforme destacado por Becchetti et al. (2022), o Pilar Social é frequentemente caracterizado por elevada amplitude temática e por dificuldades relacionadas à definição de seus limites conceituais e operacionais. Diferentemente das dimensões ambiental e de governança, que contam com referenciais relativamente mais consolidados, o “S” do ESG permanece marcado pela coexistência de múltiplas interpretações sobre quais aspectos efetivamente devem compor sua avaliação. Nesse contexto, o consenso alcançado pelos stakeholders sugere uma percepção convergente de que a construção de referenciais mínimos pode representar uma alternativa para reduzir essa indefinição e favorecer maior aplicabilidade da dimensão social nas MPEs.

A interpretação dos resultados também indica que os participantes da pesquisa parecem valorizar abordagens que priorizem elementos centrais da responsabilidade social empresarial, especialmente aqueles relacionados às condições de trabalho, à equidade e às relações estabelecidas com a comunidade. Essa percepção apresenta alinhamento com a compreensão de que o Pilar Social envolve os impactos gerados pelas organizações sobre diferentes grupos de interesse, abrangendo colaboradores, fornecedores, consumidores e comunidades locais. Conforme discutido na revisão teórica, a dimensão social está diretamente associada à qualidade dessas relações e à capacidade das organizações de promover práticas que contribuam para o bem-estar coletivo e para a geração de valor social (Becchetti et al., 2022). O consenso identificado sugere que os stakeholders reconhecem esses elementos como componentes essenciais para qualquer estrutura mínima de ESG destinada às micro e pequenas empresas.

Por fim, o elevado grau de convergência observado nesta política revela que os stakeholders não defendem a replicação de modelos complexos originalmente concebidos para grandes corporações. Ao contrário, os resultados indicam uma preferência por mecanismos capazes de estabelecer prioridades claras e compatíveis com a realidade organizacional das MPEs. O consenso alcançado sugere que a institucionalização de um conjunto mínimo de práticas sociais é percebida como um passo necessário para ampliar a adoção do ESG nesse segmento empresarial. Essa interpretação é complementada pelas políticas subsequentes, que aprofundam a discussão sobre quais instrumentos podem tornar essa operacionalização social mais objetiva, mensurável e aderente às capacidades das micro e pequenas empresas.

5.3.2 Política proposta 07: Desenvolver indicadores sociais simplificados, específicos para MPEs e adaptados às suas limitações operacionais

O consenso alto obtido pela Política Proposta 07 revela que os stakeholders percebem a mensuração do pilar social como etapa necessária para sua efetiva operacionalização nas micro e pequenas empresas. Esse resultado sugere que, para os painelistas, não basta definir práticas sociais mínimas, conforme discutido na Política Proposta 06; é necessário também criar instrumentos capazes de tornar essas práticas observáveis, registráveis e acompanháveis. Assim, o consenso indica que a dimensão social do ESG tende a ganhar maior aplicabilidade quando traduzida em indicadores simples, específicos e compatíveis com o cotidiano gerencial das MPEs.

Esse achado dialoga diretamente com uma das fragilidades apontadas na fundamentação teórica. Neilan, Reilly e Fitzpatrick (2000) afirmam que “o tratamento dado ao S frequentemente carece de clareza e padronização, o que dificulta sua mensuração e leva a uma aplicação fragmentada e superficial”. A concordância dos stakeholders com a criação de indicadores sociais simplificados sugere, portanto, uma resposta prática a essa lacuna: em vez de abandonar a mensuração social em razão de sua complexidade, os painelistas

parecem reconhecer a necessidade de desenvolver parâmetros mais acessíveis e proporcionais ao contexto das MPEs.

A interpretação desse consenso também se articula à análise da OECD (2025), segundo a qual indicadores como diversidade, direitos trabalhistas e impactos comunitários ainda são avaliados de forma fragmentada, comprometendo a comparabilidade entre empresas. No contexto desta pesquisa, o apoio à Política Proposta 07 revela que os stakeholders percebem a simplificação dos indicadores não como redução da importância do pilar social, mas como condição para ampliar sua utilização prática. Trata-se, portanto, de um movimento de adaptação metodológica: transformar temas sociais amplos em referências objetivas, sem exigir das MPEs estruturas de mensuração semelhantes às utilizadas por grandes corporações.

Por fim, o consenso em torno da Política Proposta 07 reforça a compreensão de que a consolidação do pilar social nas MPEs depende da combinação entre clareza conceitual e viabilidade operacional. Ao defenderem indicadores sociais simplificados, os stakeholders sinalizam que a mensuração pode funcionar como instrumento de orientação, aprendizagem e reconhecimento das práticas sociais desenvolvidas pelas empresas. Essa interpretação prepara a discussão da política seguinte, ao indicar que a existência de indicadores, por si só, não garante sua adoção, sendo necessário também considerar mecanismos de capacitação e apoio à compreensão dos temas sociais pelas MPEs.

5.3.3 Política proposta 08: Disponibilizar programas de capacitação em temas sociais, como liderança, equidade e saúde mental, a serem adotados voluntariamente conforme a necessidade percebida pela empresa

O consenso alto obtido pela Política Proposta 08 revela que os stakeholders percebem a capacitação como um mecanismo necessário para transformar o pilar social em prática gerencial nas micro e pequenas empresas. Diferentemente das políticas anteriores, centradas na definição de práticas

mínimas e na construção de indicadores simplificados, esta política desloca a discussão para o desenvolvimento de competências organizacionais. O resultado sugere que, para os painelistas, a operacionalização da dimensão social não depende apenas de normas ou métricas, mas também da capacidade dos gestores e equipes de compreenderem temas como liderança, equidade e saúde mental em sua aplicação cotidiana.

Esse achado dialoga com a compreensão apresentada por Becchetti et al. (2022), segundo a qual o pilar social do ESG envolve a criação de bens relacionais, como confiança, reciprocidade e senso de comunidade, ultrapassando políticas formais de responsabilidade social. Nessa perspectiva, o consenso em torno da capacitação indica que os stakeholders reconhecem que práticas sociais não se consolidam apenas por exigência documental, mas por processos de aprendizagem capazes de qualificar as relações internas e externas da empresa. Assim, a capacitação aparece como instrumento de tradução entre os princípios sociais do ESG e as práticas efetivamente incorporadas à gestão das MPEs.

A convergência observada também se articula às discussões da literatura sobre os riscos de aplicação fragmentada e superficial do pilar social. Neilan, Reilly e Fitzpatrick (2000) apontam que o “S” frequentemente carece de clareza e padronização, o que dificulta sua mensuração e favorece abordagens pouco consistentes. No contexto desta pesquisa, o apoio à Política Proposta 08 sugere que os stakeholders percebem a capacitação como uma resposta a esse risco, pois permite que temas sociais sejam compreendidos de forma mais substantiva, evitando que sua adoção se restrinja ao cumprimento formal de orientações genéricas.

Por fim, o caráter voluntário da política também é relevante para a interpretação do consenso. Ao defenderem programas de capacitação adotados conforme a necessidade percebida pela empresa, os stakeholders sinalizam preferência por mecanismos de indução e apoio, e não por imposições uniformes. Esse resultado reforça a lógica de proporcionalidade que atravessa

os achados desta pesquisa: o pilar social é considerado desejável e viável quando estruturado por meio de instrumentos capazes de orientar, qualificar e apoiar a ação das MPEs, preservando margem de adaptação ao contexto específico de cada negócio.

5.3.4 Política proposta 09: Reconhecer ações sociais já praticadas pelas mpes, desde que documentadas, como parte do atendimento ao pilar social, considerando sua atuação territorial e proximidade com colaboradores e comunidade

O consenso alto obtido pela Política Proposta 09 revela que os stakeholders reconhecem que a dimensão social do ESG, no contexto das micro e pequenas empresas, não deve ser compreendida apenas a partir da criação de novas práticas, mas também pelo reconhecimento de ações sociais já existentes no cotidiano dessas organizações. Esse resultado sugere que os painelistas percebem valor nas práticas informais ou pouco sistematizadas desenvolvidas pelas MPEs, desde que elas possam ser documentadas e vinculadas de forma objetiva ao atendimento do pilar Social.

Esse achado apresenta aderência à fundamentação teórica desta pesquisa, especialmente à compreensão de Becchetti et al. (2022), para quem o pilar social do ESG está associado à criação de bens relacionais, como confiança, reciprocidade e senso de comunidade. Sob essa perspectiva, o consenso identificado indica que os stakeholders parecem reconhecer que a atuação social das MPEs pode estar fortemente vinculada à sua proximidade com colaboradores, clientes e comunidades locais, não se restringindo a programas formais ou estruturas complexas de responsabilidade social.

A exigência de documentação, presente na política proposta, também possui relevância analítica. Ela indica que os stakeholders não defendem o simples reconhecimento automático de qualquer ação social, mas a necessidade de algum grau de registro que permita conferir maior consistência, transparência e verificabilidade às práticas realizadas. Essa interpretação dialoga com as

críticas presentes na literatura sobre a aplicação fragmentada e superficial do pilar social, bem como com o risco de práticas simbólicas associadas ao ESGwashing, conforme discutido por Neilan, Reilly e Fitzpatrick (2000) e Paglia e Machado (2023).

Dessa forma, o consenso em torno da Política Proposta 09 revela uma percepção relevante sobre o fenômeno investigado: a implementação do pilar Social nas MPEs pode ser fortalecida quando parte das práticas concretas já existentes, desde que acompanhada por mecanismos mínimos de documentação e reconhecimento. Esse resultado complementa as políticas anteriores ao deslocar a discussão da criação de referenciais, indicadores e capacitações para a valorização das práticas sociais efetivamente presentes no território de atuação das micro e pequenas empresas.

5.3.5 Política proposta 10: Estabelecer que as práticas sociais para MPEs tenham caráter orientativo, priorizando diretrizes proporcionais ao porte e ao contexto do negócio

O consenso alto obtido pela Política Proposta 10 revela que os stakeholders percebem o caráter orientativo das práticas sociais como condição relevante para a implementação do pilar Social nas micro e pequenas empresas. Esse resultado sugere que os painelistas não rejeitam a necessidade de diretrizes para essa dimensão do ESG, mas reconhecem que tais diretrizes devem assumir formato proporcional, capaz de orientar a ação empresarial sem produzir exigências uniformes ou descoladas do contexto específico de cada negócio.

Esse achado articula-se à crítica apresentada na fundamentação teórica quanto à transposição direta de frameworks ESG concebidos para grandes corporações. Conforme Miethy et al. (2025), a aplicação desses modelos em empresas de menor porte pode se mostrar desafiadora ou inviável em razão da complexidade e dos custos envolvidos. Nesse sentido, o consenso em torno da Política Proposta 10 indica que os stakeholders valorizam diretrizes sociais que

funcionem como referência prática de orientação, e não como reprodução simplificada de estruturas originalmente desenvolvidas para organizações de maior porte.

A interpretação desse resultado também dialoga com a compreensão de Becchetti et al. (2022), para quem o pilar social do ESG deve estar vinculado à confiança, reciprocidade e engajamento com stakeholders, e não apenas à existência de relatórios ou políticas internas. Sob essa perspectiva, o caráter orientativo da política permite preservar a dimensão relacional do “S”, favorecendo que cada MPE incorpore práticas sociais de modo coerente com suas relações de trabalho, sua atuação comunitária e seu contexto territorial.

Dessa forma, o consenso obtido pela Política Proposta 10 encerra o conjunto de políticas sociais ao evidenciar que os stakeholders defendem uma abordagem baseada em orientação, proporcionalidade e adaptação contextual. Em conjunto com as políticas anteriormente discutidas, esse resultado indica que o pilar Social foi percebido como mais viável quando estruturado por meio de práticas mínimas, indicadores simplificados, capacitação, reconhecimento das ações já existentes e diretrizes proporcionais ao porte e ao contexto das MPEs.

5.4 Políticas com consenso em direção contrária ou com restrições de viabilidade

Embora a maior parte das proposições discutidas nesta pesquisa tenha obtido avaliações favoráveis dos stakeholders, os resultados também evidenciaram a existência de políticas percebidas como inadequadas ou de difícil implementação no contexto das micro e pequenas empresas brasileiras. Esse conjunto de resultados é particularmente relevante, pois permite identificar limites, barreiras e condições necessárias para a formulação de políticas relacionadas ao ESG direcionadas às MPEs.

Quadro 9: Consolidação dos níveis e direção de consenso, todos diferentes de “ALTO em D e V”, com exceção dos com “Ausência de Consenso”

Nº PPs	POLÍTICAS PROPOSTAS	PROPOSIÇÕES CENTRAIS	DESEJABILIDADE		VIABILIDADE		DIREÇÃO A FAVOR (+) OU CONTRA (-)
			CONSENSO	PERCEPÇÃO DO PAINELISTA	CONSENSO	PERCEPÇÃO DO PAINELISTA	
1	Criar normas simplificadas e proporcionais de ESG para MPes.	PROPORCIONALIDADE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE ESG PARA MPES	ALTO	Muito Desejável + Desejável	BAIXO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
2	Criar incentivos fiscais condicionados a práticas básicas de ESG.	PROPORCIONALIDADE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE ESG PARA MPES	ALTO	Muito Desejável + Desejável	MODERADO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
3	Implementar modelos graduados de exigência, por porte, setor e risco.	PROPORCIONALIDADE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE ESG PARA MPES	BAIXO	Muito Desejável + Desejável	BAIXO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
5	Manter o modelo atual, sem diferenciação.	PROPORCIONALIDADE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE ESG PARA MPES	BAIXO	Muito Indesejável + Indesejável	MODERADO	Muito Inviável	-
18	Estimular cooperativas ambientais e soluções coletivas.	VIABILIDADE E CUSTO-BENEFÍCIO DO PILAR AMBIENTAL (E) PARA MPES	ALTO	Muito Desejável + Desejável	MODERADO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
20	Adotar mecanismos de proporcionalidade regulatória, estabelecendo re	VIABILIDADE E CUSTO-BENEFÍCIO DO PILAR AMBIENTAL (E) PARA MPES	MODERADO	Muito Desejável + Desejável	MODERADO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
21	Criar um checklist básico de governança mínima para MPes.	GOVERNANÇA E RISCO DE ESGWASHING NAS MPES	ALTO	Muito Desejável + Desejável	MODERADO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
22	Incentivar relatório ESG simplificado anual.	GOVERNANÇA E RISCO DE ESGWASHING NAS MPES	ALTO	Muito Desejável + Desejável	MODERADO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
28	Criar fundos territoriais para financiamento de práticas ESG.	PAPEL DAS REDES LOCAIS E ARRANJOS TERRITORIAIS NA IMPLEMENTAÇÃO DO ESG	ALTO	Muito Desejável + Desejável	BAIXO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+

Fonte: Elaborado pelo autor, 2026.

Conforme apresentado no Quadro 9, os resultados revelam que as restrições observadas pelos stakeholders concentraram-se predominantemente na dimensão de viabilidade. Em grande parte dos casos, as políticas foram consideradas desejáveis, porém acompanhadas de dúvidas quanto às condições práticas necessárias para sua implementação. Apenas as PP14 e PP5 apresentaram direção contrária das avaliações, indicando rejeição mais explícita por parte dos participantes.

Entre essas proposições, destaca-se a PP14 – “Manter o modelo atual de livre exigência contratual”, que alcançou consenso alto em direção contrária tanto na dimensão de desejabilidade quanto na dimensão de viabilidade. Esse resultado indica que os participantes não apenas consideraram a política inadequada para o contexto das MPEs, mas também reconheceram dificuldades concretas para sua implementação. A convergência das avaliações sugere que mecanismos predominantemente coercitivos ou baseados em sanções tendem a ser percebidos como incompatíveis com as limitações estruturais das micro e pequenas empresas, especialmente quando não acompanhados por instrumentos de capacitação, apoio técnico ou incentivos econômicos.

Os resultados também evidenciaram políticas que, embora consideradas desejáveis pelos stakeholders, apresentaram restrições relacionadas à sua viabilidade prática. Esse padrão de avaliação demonstra que a concordância em torno da relevância de uma determinada iniciativa não implica necessariamente a percepção de que ela possa ser implementada de forma efetiva nas condições atualmente enfrentadas pelas MPEs. Aspectos como limitações financeiras, disponibilidade de recursos técnicos, capacidade gerencial reduzida e ausência de apoio institucional tendem a influenciar diretamente a percepção de viabilidade das propostas.

Sob a perspectiva do Policy Delphi, tais resultados não devem ser interpretados como fracasso das proposições avaliadas, mas como evidências importantes sobre as condições necessárias para sua eventual implementação. Ao identificar políticas rejeitadas ou percebidas como pouco viáveis, os

stakeholders contribuem para a delimitação de estratégias mais aderentes à realidade das MPEs, fornecendo subsídios para a formulação de iniciativas que conciliem ambição normativa e capacidade efetiva de execução.

5.5 Políticas com ausência de consenso entre os stakeholders

Os resultados também revelaram a existência de proposições que não alcançaram níveis elevados de consenso entre os participantes. As políticas enquadradas nessa condição apresentaram avaliações distribuídas entre diferentes posições, evidenciando percepções divergentes acerca de sua desejabilidade, viabilidade ou de ambas as dimensões analisadas.

Quadro 10: Consolidação dos níveis e direção de consenso, todos com “Ausência de Consenso” em uma ou nas duas dimensões (D e V)

Nº PPs	POLÍTICAS PROPOSTAS	PROPOSIÇÕES CENTRAIS	DESEJABILIDADE		VIABILIDADE		DIREÇÃO A FAVOR (+) OU CONTRA (-)
			CONSENSO	PERCEPÇÃO DO PAINELISTA	CONSENSO	PERCEPÇÃO DO PAINELISTA	
23	Criar auditorias simplificadas de governança para pequenos negócios.	GOVERNANÇA E RISCO DE ESGWASHING NAS MPES	BAIXO	Muito Desejável + Desejável	AUSÊNCIA DE CONSENSO		+
24	Delegar a governança mínima a associações locais empresariais.	GOVERNANÇA E RISCO DE ESGWASHING NAS MPES	AUSÊNCIA DE CONSENSO		AUSÊNCIA DE CONSENSO		
25	Manter governança ESG totalmente voluntária.	GOVERNANÇA E RISCO DE ESGWASHING NAS MPES	AUSÊNCIA DE CONSENSO		AUSÊNCIA DE CONSENSO		
29	Manter redes locais apenas como iniciativas voluntárias.	PAPEL DAS REDES LOCAIS E ARRANJOS TERRITORIAIS NA IMPLEMENTAÇÃO DO ESG	AUSÊNCIA DE CONSENSO		AUSÊNCIA DE CONSENSO		

Fonte: elaborado pelo autor, 2026.

As políticas apresentadas no Quadro 10 representam os casos de maior divergência entre os stakeholders participantes. Nesses casos, não foi possível identificar convergência suficiente para caracterizar consenso, evidenciando diferentes percepções acerca da relevância, viabilidade ou adequação das propostas ao contexto das micro e pequenas empresas. Sob a perspectiva do Policy Delphi, tais divergências constituem resultados relevantes, pois evidenciam temas ainda sujeitos a interpretações distintas e passíveis de aprofundamento em pesquisas futuras.

A ausência de consenso observada nessas políticas não representa necessariamente uma fragilidade dos resultados. Ao contrário, constitui uma das contribuições centrais da abordagem Policy Delphi, cuja finalidade não é forçar a convergência das opiniões, mas identificar áreas de concordância, divergência e incerteza entre grupos de stakeholders. Nesse sentido, as políticas que permaneceram com ausência de consenso revelam temas ainda sujeitos a diferentes interpretações, interesses e expectativas por parte dos atores envolvidos.

As divergências observadas podem estar associadas a múltiplos fatores, incluindo diferenças setoriais entre as MPEs, distintas capacidades organizacionais, percepções variadas sobre custos e benefícios das práticas ESG, bem como entendimentos divergentes acerca do papel que deve ser desempenhado pelo poder público, pelas entidades de apoio e pelas grandes empresas na promoção dessas iniciativas. Tais elementos contribuem para explicar por que determinadas propostas foram avaliadas de forma heterogênea pelos participantes.

Sob a perspectiva analítica, as políticas com ausência de consenso representam oportunidades para aprofundamento de pesquisas futuras e para o desenvolvimento de processos adicionais de diálogo entre os diferentes grupos de stakeholders. Enquanto as políticas com consenso elevado oferecem maior segurança para subsidiar decisões e formulações institucionais, as proposições que permaneceram controversas indicam temas que demandam maior

amadurecimento, debate e produção de evidências antes de sua eventual implementação em larga escala.

5.6 Implicações práticas

Os resultados desta pesquisa oferecem subsídios para gestores de micro e pequenas empresas, entidades de apoio empresarial, grandes organizações inseridas em cadeias de valor e formuladores de políticas públicas interessados na promoção de práticas ESG compatíveis com a realidade das MPEs. De modo geral, os consensos identificados demonstram que os stakeholders não rejeitam os princípios ESG, mas defendem sua implementação por meio de mecanismos proporcionais às capacidades financeiras, técnicas e operacionais das empresas de menor porte.

Uma das principais implicações práticas refere-se à necessidade de priorizar estratégias de orientação, capacitação e suporte técnico em detrimento de abordagens predominantemente coercitivas. As políticas que alcançaram consenso alto simultaneamente em desejabilidade e viabilidade concentram-se em iniciativas voltadas à simplificação de requisitos, capacitação, apoio institucional, cooperação territorial e implementação gradual das exigências ESG. Esse resultado sugere que programas públicos e privados destinados às MPEs tendem a obter maior adesão quando estruturados como instrumentos de apoio e desenvolvimento, e não exclusivamente como mecanismos de fiscalização ou imposição normativa.

Os resultados também indicam que a implementação do ESG nas MPEs deve considerar a importância das redes de cooperação e dos arranjos territoriais. As políticas relacionadas à atuação de entidades de apoio, clusters territoriais e mecanismos colaborativos obtiveram elevado consenso, evidenciando que os stakeholders reconhecem a relevância de soluções coletivas para superar limitações individuais das empresas. Dessa forma, instituições como Sebrae, associações empresariais, entidades setoriais e

governos locais podem desempenhar papel estratégico na disseminação e operacionalização das práticas ESG.

Outra implicação relevante refere-se às relações entre grandes empresas e seus fornecedores de menor porte. Os resultados sugerem que os stakeholders tendem a apoiar exigências ESG quando acompanhadas de mecanismos de transição, apoio técnico e compartilhamento de responsabilidades. Em contrapartida, a única política que alcançou consenso alto em direção contrária foi justamente aquela que defendia a manutenção irrestrita da liberdade contratual para imposição de exigências ESG às MPEs. Esse achado sinaliza que os participantes percebem a necessidade de maior equilíbrio nas relações de poder estabelecidas nas cadeias produtivas.

Por fim, os resultados fornecem evidências que podem subsidiar a formulação de políticas públicas voltadas à promoção do ESG em micro e pequenas empresas. Em vez da replicação de modelos concebidos para grandes organizações, os achados indicam a necessidade de instrumentos específicos para esse segmento, baseados em critérios de proporcionalidade, gradualidade e adequação à realidade das MPEs.

5.7 Implicações teóricas

Os resultados desta pesquisa contribuem para o avanço das discussões teóricas sobre ESG em micro e pequenas empresas ao ampliar a compreensão de um campo ainda pouco explorado pela literatura. Conforme evidenciado na fundamentação teórica, a maior parte dos estudos sobre ESG permanece concentrada em grandes corporações, especialmente organizações sujeitas a pressões de investidores, exigências regulatórias e mecanismos formais de reporte. Nesse contexto, esta pesquisa contribui ao deslocar a análise para as especificidades das MPEs e para as percepções de múltiplos stakeholders diretamente relacionados a esse universo empresarial.

Uma das principais contribuições teóricas consiste na identificação de que a discussão sobre ESG nas MPEs não se limita à relevância dos princípios

ambientais, sociais e de governança. Os resultados indicam que a principal questão está associada à forma pela qual esses princípios devem ser implementados. Os consensos observados sugerem que os stakeholders reconhecem a importância do ESG, mas defendem modelos adaptados às condições estruturais das empresas de menor porte, reforçando críticas presentes na literatura acerca da inadequação da simples transposição de estruturas desenvolvidas para grandes organizações.

A pesquisa também contribui para a compreensão da natureza multidimensional do ESG. Os resultados evidenciam que desejabilidade e viabilidade não são necessariamente percebidas de forma equivalente pelos participantes. Enquanto determinadas políticas foram simultaneamente consideradas desejáveis e viáveis, outras apresentaram divergências importantes entre essas duas dimensões. Tal constatação reforça a importância de abordagens analíticas que reconheçam a complexidade do fenômeno e evitem interpretações simplificadas sobre a adoção de práticas ESG.

Outra contribuição relevante refere-se à identificação do papel exercido pelas relações institucionais e pelas estruturas de governança na implementação do ESG. Os resultados sugerem que fatores como cooperação territorial, apoio institucional, equilíbrio nas cadeias de valor e proporcionalidade regulatória ocupam posição central nas percepções dos stakeholders. Dessa forma, a pesquisa amplia a compreensão do ESG para além das práticas organizacionais isoladas, incorporando elementos relacionados ao ambiente institucional em que as MPEs estão inseridas.

Por fim, a utilização do método Policy Delphi demonstrou potencial para a investigação de temas complexos, marcados pela coexistência de consensos e divergências. Ao captar simultaneamente convergências, discordâncias e justificativas associadas às avaliações dos participantes, a pesquisa reforça a contribuição do método para estudos voltados à formulação de políticas, construção de diretrizes e compreensão de fenômenos caracterizados por múltiplas perspectivas e interesses.

5.8 Limitações e continuidade desta pesquisa

Como toda investigação científica, esta pesquisa apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação de seus resultados. A primeira delas decorre da própria natureza do método Policy Delphi, cuja finalidade não consiste em produzir resultados estatisticamente generalizáveis para uma população, mas explorar percepções, julgamentos e posicionamentos de stakeholders selecionados em função de sua experiência e conhecimento sobre o fenômeno investigado. Assim, os consensos identificados representam a percepção do painel constituído para esta pesquisa e não devem ser interpretados como reflexo universal das posições existentes sobre ESG e micro e pequenas empresas.

Outra limitação está relacionada à composição do painel de participantes. Embora tenham sido contemplados diferentes grupos de stakeholders, a pesquisa concentrou-se em atores vinculados ao contexto brasileiro e com experiências específicas relacionadas às MPEs. Em razão disso, diferentes configurações de painel, envolvendo outros setores econômicos, regiões geográficas ou contextos institucionais, podem produzir resultados distintos.

Também deve ser considerada a natureza prospectiva das políticas avaliadas. As proposições analisadas foram examinadas sob as perspectivas de desejabilidade e viabilidade, mas não foram efetivamente implementadas ou testadas em contextos reais. Consequentemente, os resultados expressam expectativas e percepções dos participantes, não permitindo inferências diretas sobre os efeitos concretos que tais políticas poderiam produzir quando aplicadas.

Adicionalmente, a pesquisa concentrou-se na construção de consensos e na identificação de divergências entre stakeholders, não contemplando análises comparativas aprofundadas entre grupos específicos de participantes. Estudos futuros poderão explorar diferenças de percepção entre gestores de MPEs, representantes do poder público, entidades de apoio, especialistas acadêmicos

e grandes empresas, ampliando a compreensão sobre os fatores que influenciam as avaliações relacionadas ao ESG.

Como agenda para futuras pesquisas, recomenda-se a realização de estudos empíricos voltados à implementação e avaliação das políticas que obtiveram maior consenso nesta investigação. Também são recomendadas pesquisas comparativas entre setores econômicos, regiões e países, bem como estudos longitudinais capazes de acompanhar a evolução das percepções sobre ESG ao longo do tempo. Por fim, sugere-se o aprofundamento das análises sobre mecanismos de proporcionalidade regulatória, cooperação territorial e relações entre grandes empresas e MPEs nas cadeias de valor, temas que se mostraram centrais nos resultados desta pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo compreender como diferentes stakeholders percebem e avaliam as práticas de Environmental, Social and Governance (ESG) em micro e pequenas empresas (MPEs), de modo a propor políticas e diretrizes capazes de fortalecer sua gestão e promover seu desenvolvimento sustentável. Para alcançar esse objetivo, foi adotado o método Policy Delphi, permitindo reunir, confrontar e analisar as percepções de diferentes grupos de stakeholders diretamente relacionados ao universo das MPEs e às discussões contemporâneas sobre ESG.

Os resultados obtidos permitem responder à questão central desta investigação: como diferentes stakeholders percebem a aplicação dos conceitos e práticas de ESG no contexto das micro e pequenas empresas e de que forma essas percepções podem subsidiar a formulação de políticas e diretrizes de gestão para esse segmento? Os achados demonstram que os stakeholders reconhecem a relevância dos princípios ESG para as MPEs, embora ressaltem que sua implementação deve ocorrer de forma proporcional às características e capacidades desse segmento empresarial. Contudo, as percepções dos participantes também indicam que a implementação dessas práticas deve ocorrer por meio de instrumentos, mecanismos e políticas adaptados às características estruturais, operacionais e financeiras das micro e pequenas empresas. Nesse sentido, as percepções coletadas subsidiam a formulação de diretrizes baseadas em proporcionalidade, simplificação, apoio técnico, cooperação institucional e implementação gradual, elementos considerados fundamentais para tornar o ESG efetivamente aplicável a esse segmento empresarial.

As evidências produzidas ao longo da pesquisa revelaram que existe uma percepção compartilhada entre os participantes quanto à necessidade de simplificação, proporcionalidade e adaptação das práticas ESG ao contexto das MPEs. Essa percepção esteve presente em diferentes dimensões analisadas, manifestando-se tanto na valorização de mecanismos de capacitação e

orientação quanto na defesa de modelos simplificados de avaliação, monitoramento e reconhecimento das práticas ESG. Os resultados sugerem que a consolidação do ESG nesse segmento empresarial não depende exclusivamente da atuação individual dos empreendedores, mas também da articulação entre diferentes atores do ecossistema empresarial, incluindo entidades de apoio, instituições públicas, grandes empresas e organizações da sociedade civil.

A aplicação do método Policy Delphi permitiu evidenciar não apenas áreas de consenso, mas também pontos de divergência entre os stakeholders. Essa característica mostrou-se particularmente relevante para um tema ainda em construção no contexto das micro e pequenas empresas. Enquanto determinadas políticas obtiveram elevados níveis de convergência quanto à sua desejabilidade e viabilidade, outras suscitaram posicionamentos distintos, revelando tensões relacionadas aos custos de implementação, à capacidade operacional das empresas, ao papel do Estado e à forma como determinadas exigências ESG devem ser incorporadas à realidade das MPEs. Nesse sentido, os dissensos identificados não representam fragilidades dos resultados, mas evidências da complexidade inerente ao fenômeno investigado.

Outro aspecto relevante refere-se à contribuição da pesquisa para a discussão sobre a formulação de políticas voltadas às micro e pequenas empresas. Os resultados demonstram que a construção de diretrizes relacionadas ao ESG tende a encontrar maior aderência quando considera as especificidades desse segmento empresarial. A predominância de avaliações favoráveis às políticas baseadas em apoio técnico, simplificação de processos, construção de referenciais adaptados e compartilhamento de recursos sugere que os stakeholders percebem essas iniciativas como caminhos mais adequados para promover a disseminação do ESG entre as MPEs.

No campo acadêmico, a pesquisa contribui para o avanço de uma agenda de estudos ainda pouco explorada. Conforme evidenciado na revisão da literatura, grande parte das discussões sobre ESG permanece concentrada em

empresas de médio e grande porte, especialmente organizações de capital aberto. Ao direcionar a investigação para as MPEs e incorporar a perspectiva de múltiplos stakeholders, este estudo amplia a compreensão sobre os desafios, oportunidades e condições necessárias para a aplicação do ESG em organizações que representam a maior parcela do tecido empresarial brasileiro.

Por fim, a principal contribuição desta dissertação consiste na construção de um conjunto de evidências empíricas capazes de subsidiar a formulação de políticas e diretrizes mais aderentes à realidade das micro e pequenas empresas. Mais do que identificar a relevância do ESG para esse segmento, os resultados permitem compreender como diferentes stakeholders avaliam os caminhos possíveis para sua implementação. Dessa forma, conclui-se que a incorporação do ESG nas micro e pequenas empresas não depende da simples transposição de modelos concebidos para grandes organizações, mas da construção de mecanismos proporcionais, acessíveis e compatíveis com suas capacidades organizacionais, econômicas e operacionais. Sob essa perspectiva, o ESG pode consolidar-se como instrumento de desenvolvimento sustentável, fortalecimento empresarial e geração de valor para diferentes stakeholders.

REFERÊNCIAS

Becchetti, L., Bobbio, E., Prizia, F., & Semplici, L. (2022). ***Aprofundando-se no S do ESG: Uma abordagem relacional para a definição de responsabilidade social***. *Sustentabilidade*, 14(9668), 1-22. <https://doi.org/10.3390/su14159668>.

Brasil. (2006). ***Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006***. Instituto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm

Carvalho, G. P., & Coêlho, D. B. (2023). ***Difusão da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa em municípios paulistas***. *Revista de Administração Pública*, 57(3), 1-18. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220220285>.

CDP. (2023). ***ESG disclosure report 2023***. London: CDP Worldwide. Disponível em: <https://www.cdp.net>.

Creswell, J. W. (2007). ***Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*** (2. ed.). Porto Alegre: Artmed.

Creswell, J. W. (2014). ***Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*** (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). ***Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*** (5th ed.). Sage Publications.

Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). ***An experimental application of the Delphi method to the use of experts***. *Management Science*, 9(3), 458–467. <https://doi.org/10.1287/mnsc.9.3.458>.

De Loë, R. C., Melnychuk, N., Murray, D., & Plummer, R. (2016). ***Advancing the state of policy Delphi practice: A systematic review evaluating methodological evolution, innovation, and opportunities***. *Technological Forecasting and Social Change*, 104, 78–88. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.12.009>

European Commission. (2015). *Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises*. <https://eurlex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32003H0361>.

Espinosa, K. J. P., & Caro, J. D. L. (2011). ***A real-time web-based Delphi study on ICT integration framework in basic education***. In Proceedings of the 2011 International Conference on Telecommunication Technology and Applications (pp. 223–228). IACSIT Press.

Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte (FIERN). (2024, 24 de outubro). ***TJRN suspende lei e decreto que estipulavam 5% de reserva de vagas em empresas para grupo social***. <https://www.fiern.org.br/tj-rn-suspende-lei-e-decreto-que-estipulavam-5-de-reserva-de-vagas-em-empresas-para-grupo-social/>.

Ford, J. S., & Taylor, P. G. (2024). ***An assessment of policies to promote perennial energy crop and woodland planting***. PLOS Sustainability and Transformation, 3(5), e0000109.

Franklin, K. K., & Hart, J. K. (2007). ***Idea generation and exploration: Benefits and limitations of the Policy Delphi research method***. *Innovative Higher Education*, 31(4), 237–246. <https://doi.org/10.1007/s10755-006-9022-8>.

Garrido-Ruso, M., Otero-González, L., López-Penabad, M.-C., & Durán Santomil, P. (2024). ***A implementação ESG influencia o desempenho e o risco nas PME?*** *Responsabilidade Social Corporativa e Gestão Ambiental*, 31(5), 4227-4247. <https://doi.org/10.1002/csr.2783>.

Gholami, A., Murray, PA, & Sands, J. (2022). ***Divulgação de desempenho ambiental, social, de governança e financeiro para grandes empresas: isso é diferente para empresas de PME?*** *Sustentabilidade*, 14(6019), 1-21. <https://doi.org/10.3390/su14106019>.

Governo do Brasil. (2023). ***Mapa de Empresas: Boletim do 3º quadrimestre de 2023***. <https://www.gov.br>.

Governo do Brasil. (2023). **Observatório da Micro e Pequena Empresa**. <https://www.gov.br>.

Governo do Estado do Rio Grande do Norte. (2023). **Lei nº 11.587, de 20 de novembro de 2023. Estabelece reserva de vagas de emprego para travestis e pessoas transexuais em empresas beneficiárias de incentivos fiscais**. LegisWeb. <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=451736>.

Governo do Estado do Rio Grande do Norte. (2024). **Decreto nº 33.738, de 10 de abril de 2024. Regulamenta a Lei nº 11.587/2023**. LegisWeb. <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?legislacao=461031>.

ISS ESG. (2025). **Actionable insights: Top ESG themes 2025**. ISS ESG. Disponível em: <https://www.iss-esg.com>.

JusBrasil. (2023). **As microempresas, empresas de pequeno porte, e microempreendedores individuais e o sistema de tratamento diferenciado**. <https://armandofrutuoso.jusbrasil.com.br/>.

Kim, E. J., Park, B., Kim, G. M., Lim, J. Y., & Kim, S. K. (2025). **Development of an artificial intelligence-based nursing simulation scenario evaluation tool: A methodological study using the Real-Time Delphi method in South Korea**. *Child Health Nursing Research*, 31(4), 257–271. <https://doi.org/10.4094/chnr.2025.022>

Kranjc Horvat, A., Wiener, J., Schmeling, S., & Borowski, A. (2021). **Learning goals of professional development programs at science research institutions: A Delphi study with different stakeholder groups**. *Journal of Science Teacher Education*, 33(1), 32–54. <https://doi.org/10.1080/1046560X.2021.1905330>

Linstone, H. A., & Turoff, M. (1975). **The Delphi method: Techniques and applications**. Reading, MA: Addison-Wesley.

Linstone, Harold A.; Turoff, M. (2002). **The Delphi method: techniques and applications**. Newark: New Jersey Institute of Technology.

Legisweb. (2023). **Lei nº 11.587, de 18 de janeiro de 2023, do Estado do Rio Grande do Norte**. Recuperado em 21 agosto 2025, de <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=451736>

Leone, R. J. G., & Leone, N. M. C. P. G. (2011). **Pequenas e médias empresas: contribuições para discussão sobre por que e como medir o seu tamanho**. Revista do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar - RaUnP, 4(1). <https://doi.org/10.21714/raunp.v4i1>.

Ma, D. C. F., Chan, K. P., Yorke, J., Ho, G. W. K., Yan, W. C., Law, C. W., Yeung, W. S., Bastiampillai, T., Mundt, A. P., & Chan, S. K. W. (2025). **A multidisciplinary expert consensus on optimal acute adult psychiatric inpatient care in Hong Kong**. *Frontiers in Public Health*, 13, Article 1719409. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1719409>

Macário de Oliveira, V., Correia, S. E. N., & Gomez, C. R. P. (2018). **O Policy Delphi como método de pesquisa para o desenvolvimento de frameworks**. Revista Gestão & Tecnologia, 18(1), 50–72. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2018.v18i1.1088>

Matos, M. P., & Arroio, A. (2011). **Políticas de apoio a micro e pequenas empresas no Brasil: Avanços no período recente e perspectivas futuras**. Comissão Econômica para América Latina e o Caribe (CEPAL).

Meskell, P., Murphy, K., Shaw, D. G., & Casey, D. (2014). **Insights into the use and complexities of the Policy Delphi technique**. *Nurse Researcher*, 21(3), 32–39. <https://doi.org/10.7748/nr2014.01.21.3.32.e1224>.

Miethy, Z., Tanewski, G., & Ekanayake, G. (2025). **O que a sustentabilidade significa para pequenas e médias empresas: Uma revisão sistemática da literatura**. *Journal of Cleaner Production*, 492, 144830. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.144830>.

OECD. (2025). **Behind ESG ratings: Unpacking sustainability metrics**. Paris: OECD Publishing. Disponível em: <https://www.oecd.org>.

Organização das Nações Unidas. (2005). ***Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world***. United Nations Global Compact.

Paglia, FCN e Machado, NS (2023). ***Análise das contribuições acadêmicas e a evolução das boas práticas de ESG no Brasil: Uma revisão de literatura***. Revista Observatório da Economia Latinoamericana, 21 (9), 13253-13279. <https://doi.org/10.55905/oelv21n9-150>.

Sebrae-SP. (2014). ***Causa Mortis: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida***. <https://www.sebraesp.com.br/causa-mortis-2014>. Sebrae. (2016). Pequenas e Médias Empresas no Brasil. <https://ois.sebrae.com.br/wpcontent/uploads/2016/04/Brasil-uv-abril-20162.pdf>

Sebrae. (2022). ***Lei Geral da Micro e Pequena Empresa***. <https://www.sebrae.com.br>.

Sebrae. (2023). ***Crítérios de classificação das empresas***. <https://www.sebrae.com.br>.

Sebrae. (2024). ***Apoio e capacitação para micro e pequenas empresas***. <https://www.sebrae.com.br>.

SEBRAE. (2025a). ***Pesquisa ESG nos pequenos negócios – 2025***. Belo Horizonte: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais. Disponível em: <https://sebraeplay.com.br/habilidades/sustentabilidade>

SEBRAE. (2025b). ***O que é ESG? Entenda mais sobre a sigla que causa impacto socioambiental no mundo corporativo***. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Silva, AC, & Carvalho, FM (2024). ***Relação entre práticas ESG e desempenho empresarial: Uma revisão sistemática da literatura***. Revista GeSec, 15 (1), 1425-1456. <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i1.3430>.

Tribuna do Norte. (2024, 24 de outubro). ***Justiça suspende lei e decreto que reservam 5% de vagas de empregos para travestis e pessoas trans***. <https://tribunadonorte.com.br/rio-grande-do-norte/justica-suspende-lei-e-decreto-que-reservam-5-de-vagas-de-empregos-para-travestis-e-pessoas-trans>.

Turoff, M. (1970). ***The design of a Policy Delphi***. *Technological Forecasting and Social Change*, 2(2), 149–171. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(70\)90161-7](https://doi.org/10.1016/0040-1625(70)90161-7).

Turoff, M. (1975). ***The Policy Delphi***. In H. A. Linstone & M. Turoff (Eds.), *The Delphi method: Techniques and applications* (pp. 80–96). Addison-Wesley.

UN Global Compact. (2023). ***Annual report 2023***. New York: United Nations. Disponível em: <https://www.unglobalcompact.org>.

U.S. Small Business Administration. (2020). **Table of size standards**. <https://www.sba.gov/document/support--table-size-standards>.

World Economic Forum. (2025). ***The global risks report 2025*** (20th ed.). Geneva: World Economic Forum. Disponível em: <https://www.weforum.org>

Ziglio, E. (1996). ***The Delphi method and its contribution to decision-making***. In M. Adler & E. Ziglio (Eds.), *Gazing into the oracle: The Delphi method and its application to social policy and public health* (pp. 3–33). London: Jessica Kingsley.

Zioło, M., Filipiak, B. Z., & Spoz, A. (2023). ***ESG performance and its impact on corporate financial stability***. *Sustainability*, 15(2), 1456. <https://doi.org/10.3390/su15021456>.

Zioło, M., Bąk, I., & Spoz, A. (2024). ***Revisão de literatura sobre pesquisa de greenwashing: estado da arte***. *Responsabilidade Social Corporativa e Gestão Ambiental*, 31, 5343-5356. <https://doi.org/10.1002/csr.2842>.

APÊNDICE A

CARTA-CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

Prezado(a) [Nome do painelista],

Tenho a satisfação de convidá-lo(a) a participar da pesquisa de mestrado intitulada “Responsabilidade Socioambiental e Governança em Micro e Pequenas Empresas: Problemas, Oportunidades e Proposições a Partir das Percepções de Stakeholders”, desenvolvida no âmbito do Programa de Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas do Centro Universitário Campo Limpo Paulista – UNIFACCAMP, sob orientação do Prof. Dr. José Osvaldo De Sordi.

O objetivo central é compreender como diferentes stakeholders percebem e avaliam as práticas de Environmental, Social and Governance (ESG) em micro e pequenas empresas, analisadas em suas três dimensões (Ambiental, Social e Governança), de modo a subsidiar diretrizes e políticas que fortaleçam sua gestão sustentável.

Sua participação é essencial, pois o método Policy Delphi busca captar múltiplas perspectivas, registrando tanto convergências quanto divergências. As respostas serão coletadas em rodadas sucessivas de questionários eletrônicos, com duração média de 30 minutos por rodada.

A participação é voluntária, não gera custos ou remuneração, e todas as informações serão tratadas de forma confidencial, sendo divulgados apenas resultados agregados.

Contamos com sua valiosa colaboração para o êxito desta pesquisa.

Atenciosamente,

Silas Junio Azor Puerta

Mestrando em Administração – UNIFACCAMP

E-mail: silasjunio@gmail.com

Telefone: (11) 96317-1088

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Título da pesquisa: Responsabilidade Socioambiental e Governança em Micro e Pequenas Empresas: Problemas, Oportunidades e Proposições a Partir das Percepções de Stakeholders.

Você está sendo convidado(a) a participar, de forma voluntária, desta pesquisa vinculada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas da UNIFACCAMP. **Objetivo da pesquisa:** compreender as percepções de diferentes stakeholders sobre a adoção de práticas ESG em micro e pequenas empresas, considerando separadamente as dimensões Ambiental, Social e Governança, de forma a identificar convergências, divergências, barreiras e proposições que subsidiem políticas e diretrizes aplicáveis ao segmento. **Procedimentos:** a coleta de dados será realizada por meio de questionários aplicados em até três rodadas, seguindo a técnica Policy Delphi. O tempo médio de resposta é de 20 a 30 minutos por rodada, em ambiente online. As questões fechadas serão analisadas por estatística descritiva, enquanto as questões abertas serão tratadas por análise de conteúdo temática. **Riscos e benefícios:** não há riscos significativos associados à participação. O principal benefício é a contribuição para a construção de diretrizes e políticas de apoio às MPEs, além do avanço do conhecimento acadêmico sobre o tema. **Confidencialidade:** suas respostas serão mantidas em sigilo, sendo divulgados apenas os resultados agregados da pesquisa. O anonimato dos painelistas será preservado em todas as etapas e publicações decorrentes do estudo. **Voluntariedade:** sua participação é livre e espontânea, podendo ser interrompida a qualquer momento, sem qualquer prejuízo pessoal ou profissional. **Declaração de consentimento:** Declaro que compreendi as informações acima e concordo em participar da pesquisa.

Campo Limpo Paulista, ____ de _____ de 2025.

Assinatura do(a) painalista

Nome completo do(a) painalista

Pesquisador responsável:

Silas Junio Azor Puerta – Mestrando em Administração (UNIFACCAMP)

Orientador: Prof. Dr. José Osvaldo De Sordi

APÊNDICE C

FICHA DE CARACTERIZAÇÃO DO PAINELISTA

Pesquisa: Responsabilidade Socioambiental e Governança em Micro e Pequenas Empresas: Problemas, Oportunidades e Proposições a Partir das Percepções de Stakeholders

.

Instruções: preencha os campos abaixo; os dados serão utilizados apenas para caracterização do perfil dos painelistas, com garantia de anonimato.

Identificação

- Nome completo: _____
- Idade: _____
- Sexo: () Feminino () Masculino () Outro

Formação acadêmica

- () Ensino Médio
- () Graduação
- () Pós-graduação lato sensu
- () Mestrado
- () Doutorado

Área de atuação profissional: _____

Experiência profissional (em anos): _____

Relação com o tema ESG em micro e pequenas empresas (marque uma ou mais opções):

- () Gestor(a) de microempresa
- () Gestor(a) de pequena empresa
- () Representante de entidade de apoio (SEBRAE, associação comercial, sindicato etc.)
- () Representante de órgão público/regulador
- () Representante de grande empresa parceira em cadeia produtiva

() Especialista acadêmico/pesquisador

() Outro: _____

Dimensão do ESG com maior proximidade em sua experiência:

() Ambiental

() Social

() Governança

() Mais de uma dimensão

Disponibilidade para participação nas rodadas do Delphi:

() Sim, em todas as rodadas

() Sim, parcialmente

() Não tenho disponibilidade completa

APÊNDICE D

QUESTIONÁRIO DA 1ª RODADA POLICY DELPHI

PESQUISA: Responsabilidade Socioambiental e Governança em Micro e Pequenas Empresas: Problemas, Oportunidades e Proposições a Partir das Percepções de Stakeholders.

CANAL DE APLICAÇÃO: Microsoft Forms.

INSTRUÇÕES AOS PAINELISTAS: Você está participando da **Primeira Rodada** de um processo de consulta estruturada baseado no **método Policy Delphi**, formulado por **Murray Turoff (1975/2002)**. O objetivo **não é buscar consenso**, mas sim **mapear divergências, identificar argumentos, revelar diferentes prioridades e avaliar a desejabilidade e a viabilidade de caminhos possíveis para o ESG nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs)**. Sua identidade será preservada. As respostas individuais permanecerão confidenciais e serão analisadas de forma agregada.

Avalie cada **opção de política (policy option)** de acordo com:

1. **Desejabilidade:** Quão desejável é a opção em termos de benefícios, impactos positivos e relevância?
2. **Viabilidade:** Quão viável é a implementação da opção na realidade brasileira?

ESCALAS DE AVALIAÇÃO SEGUNDO TUROFF:

ESCALA DE DESEJABILIDADE - Selecione uma opção:

Muito Desejável

Desejável

Indesejável

Muito Indesejável

Sem julgamento / Não tenho base para opinar

ESCALA DE VIABILIDADE - Selecione uma opção:

Muito Viável

Possivelmente Viável

Possivelmente Inviável

Muito Inviável

Sem julgamento / Não tenho base para opinar

ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO – PROPOSIÇÕES//ISSUES E POLÍTICAS

PROPOSTAS/POLICY OPTIONS: A seguir, são apresentados **seis** proposições centrais sobre a aplicação do ESG em MPEs, acompanhados das políticas propostas para avaliação. Cada *Policy Option* deverá ser avaliada **duas vezes**: uma vez em **Desejabilidade**, outra vez em **Viabilidade**.

1 — PROPORCIONALIDADE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE ESG PARA MPES

Pergunta-problema:

Como formular políticas públicas de ESG que sejam proporcionais ao porte das MPEs, evitando a transposição de exigências criadas para grandes empresas e, ao mesmo tempo, evitando o vazio regulatório?

Políticas propostas:

1. Criar normas simplificadas e proporcionais de ESG para MPEs.
2. Criar incentivos fiscais condicionados a práticas básicas de ESG.
3. Implementar modelos graduados de exigência, por porte, setor e risco.
4. Criar selos de ESG simplificados, específicos para MPEs.
5. Manter o modelo atual, sem diferenciação.

2 — DEFINIÇÃO DO CONJUNTO MÍNIMO VIÁVEL PARA O PILAR SOCIAL (S)

Pergunta-problema:

Quais práticas sociais mínimas são viáveis e desejáveis para as MPEs, considerando sua capacidade operacional e recursos limitados?

Políticas propostas:

1. Definir um conjunto de práticas sociais mínimas aplicáveis às MPEs, contemplando aspectos como condições de trabalho, equidade e relações com a comunidade.

2. Desenvolver indicadores sociais simplificados, específicos para MPEs e adaptados às suas limitações operacionais.
3. Disponibilizar programas de capacitação em temas sociais, como liderança, equidade e saúde mental, a serem adotados voluntariamente conforme a necessidade percebida pela empresa.
4. Reconhecer ações sociais já praticadas pelas MPEs, desde que documentadas, como parte do atendimento ao pilar Social, considerando sua atuação territorial e proximidade com colaboradores e comunidade.
5. Estabelecer que as práticas sociais para MPEs tenham caráter orientativo, priorizando diretrizes proporcionais ao porte e ao contexto do negócio.

3 — PRESSÕES DAS GRANDES EMPRESAS SOBRE MPES NAS CADEIAS DE VALOR

Pergunta-problema:

Quais limites devem existir para a transferência de exigências ESG das grandes empresas às MPEs de suas cadeias produtivas?

Políticas propostas:

1. Criar limites legais para exigências ESG em contratos com MPEs.
2. Incentivar que grandes empresas cofinanciem a transição ESG das MPEs.
3. Adotar modelos progressivos de exigência ao longo do tempo.
4. Manter o modelo atual de livre exigência contratual.
5. Criar padrões ESG setoriais, não empresa a empresa.

4 — VIABILIDADE E CUSTO-BENEFÍCIO DO PILAR AMBIENTAL (E) PARA MPES

Pergunta-problema:

Quais práticas ambientais são realmente viáveis para MPEs, considerando custo, impacto e capacidade operacional?

Políticas propostas:

1. Criar lista nacional de práticas ambientais mínimas, de baixo custo.
2. Criar linhas de crédito verde exclusivas para MPEs.
3. Estimular cooperativas ambientais e soluções coletivas.
4. Implementar metas ambientais graduais, por porte e setor, de modo a adaptar exigências às capacidades operacionais das MPEs.
5. Adotar mecanismos de proporcionalidade regulatória, estabelecendo requisitos ambientais diferenciados para MPEs, sem isentá-las das obrigações legais, mas ajustando procedimentos, documentação e formas de comprovação conforme seu porte.

5 — GOVERNANÇA E RISCO DE ESGWASHING NAS MPES

Pergunta-problema:

Quais mecanismos de governança são necessários e viáveis para reduzir o risco de ESGwashing nas MPes?

Políticas propostas:

1. Criar um checklist básico de governança mínima para MPEs.
2. Incentivar relatório ESG simplificado anual.
3. Criar auditorias simplificadas de governança para pequenos negócios.
4. Delegar a governança mínima a associações locais empresariais.
5. Manter governança ESG totalmente voluntária.

6 — PAPEL DAS REDES LOCAIS E ARRANJOS TERRITORIAIS NA IMPLEMENTAÇÃO DO ESG

Pergunta-problema:

Qual deve ser o papel das redes territoriais no apoio à implementação do ESG pelas MPEs?

Políticas propostas:

1. Criar clusters territoriais ESG, com implementação coletiva.
2. Delegar metas ESG a entidades de apoio (Sebrae, associações empresariais).

3. Criar fundos territoriais para financiamento de práticas ESG.
4. Manter redes locais apenas como iniciativas voluntárias.
5. Integrar políticas formais + redes locais como modelo híbrido.

APÊNDICE E

MODELO DO QUESTIONÁRIO DA 2ª RODADA POLICY DELPHI, ENVIADO PARA OS PAINELISTAS POR E-MAIL, WHATSAPP OU LIDO POR CHAMADA TELEFONICA

PAINELISTA 1

(Texto padrão para todos os Painelistas)

Assunto: 2ª Rodada – Reavaliação de respostas (Policy Delphi – ESG em MPEs)

Prezado(a) painalista,

Agradeço novamente sua participação na primeira rodada desta pesquisa.

A partir da análise das respostas por meio do Boxplot, foram identificadas avaliações classificadas como valores atípicos (outliers) em sua participação, nas dimensões abaixo descritas, conforme rerepresentação das políticas propostas atreladas.

Dimensão: Viabilidade

Política 7

Sua resposta: Muito inviável (2)

Distribuição:

3 painelistas indicaram Muito viável

11 painelistas indicaram Possivelmente viável

1 painalista indicou Possivelmente inviável

Política 9

Sua resposta: Possivelmente inviável (1)

Distribuição:

4 painelistas indicaram Muito viável

11 painelistas indicaram Possivelmente viável

1 painalista indicou Muito inviável

Política 11

Sua resposta: Muito viável (3)

Distribuição:

12 painelistas indicaram Possivelmente viável

2 painelistas indicaram Possivelmente inviável

Política 14

Sua resposta: Muito inviável (1)

Distribuição:

3 painelistas indicaram Possivelmente viável

13 painelistas indicaram Possivelmente inviável

Política 15

Sua resposta: Muito viável (3)

Distribuição:

11 painelistas indicaram Possivelmente viável

2 painelistas indicaram Possivelmente inviável

1 painalista indicou Muito inviável

Política 27

Sua resposta: Possivelmente inviável (3)

Distribuição:

2 painelistas indicaram Muito viável

12 painelistas indicaram Possivelmente viável

() Confirmo minhas respostas

() Desejo revisar

() Desejo incluir justificativa

EXPLOIT NA D

17 Especialidades		POLÍPTICAS PROPOSTAS																														
POSICÕES DESEJABILIDADE		Política 1	Política 2	Política 3	Política 4	Política 5	Política 6	Política 7	Política 8	Política 9	Política 10	Política 11	Política 12	Política 13	Política 14	Política 15	Política 16	Política 17	Política 18	Política 19	Política 20	Política 21	Política 22	Política 23	Política 24	Política 25	Política 26	Política 27	Política 28	Política 29	Política 30	
Q3	80% (14ª posição)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
	70% (12ª posição)	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4
	60% (10ª posição)	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
Q2 Mediana	50% (08ª posição)	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
	60% (10ª posição)	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
	70% (12ª posição)	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2
Q1	80% (14ª posição)	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3
	70% (12ª posição)	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3
	60% (10ª posição)	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3
Consenso Via IQR (IQR ≤ 1)		SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Consenso Método Meskell ÚNICA ALTERNATIVA		SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL
Consenso Método Meskell POLO DA ESCALA		ACTO	ACTO	BAIXO	ACTO	BAIXO	ACTO	ACTO	ACTO	ACTO	ACTO	ACTO	ACTO	ACTO	SEM CONL	ACTO	ACTO	ACTO	ACTO	ACTO	ACTO	ACTO	ACTO	ACTO	ACTO	ACTO	ACTO	ACTO	ACTO	ACTO	ACTO	ACTO
Q3		4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4
Q2 Mediana		3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
Q1		3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3
IQR		1	1	1	1	1	1	0,5	1	1	1	0,5	1	0	0	1	1	1	0	0,5	0,5	0,5	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
U2		5,5	5,5	4,5	5,5	4,5	5,5	4,25	5,5	5,5	5,5	4,25	5,5	3	2	5,5	5,5	5,5	3	4,25	3,75	4,25	3	4,5	4,5	4,5	5,5	5,5	3	4,5	5,5	
U1		1,5	1,5	0,5	1,5	0,5	1,5	2,25	1,5	1,5	1,5	2,25	1,5	3	2	1,5	1,5	1,5	3	2,25	1,75	2,25	3	0,5	0,5	0,5	1,5	1,5	3	0,5	1,5	
U3																																
U1								Outlier				Outlier		Outlier	Outlier					Outlier	Outlier	Outlier	Outlier	Outlier	Outlier					Outlier	Outlier	

		Consenso Meskell			ÚNICA ALTERNATIVA	
		ALTO	MODERADO	BAIXO	SEM CON.	TOTAL
Muito Desejável				1	28	1
Desejável						0
Indesejável	1					1
Muito Indesejável						0
					Total	30

		Consenso Meskell		POLO DA ESCALA	
		ALTO	MODERADO	BAIXO	SEM CONL.
Muito Desejável + Desejável	22	1	2	4	25
Muito Indesejável + Indesejável			1		1
				Total	30

APÊNDICE G

MEMÓRIA DE CÁLCULO DO BOXPLOT NA DIMENSÃO DE VIABILIDADE

POSIÇÕES VIABILIDADE		POLÍTICAS PROPOSTAS																															
		Política 1	Política 2	Política 3	Política 4	Política 5	Política 6	Política 7	Política 8	Política 9	Política 10	Política 11	Política 12	Política 13	Política 14	Política 15	Política 16	Política 17	Política 18	Política 19	Política 20	Política 21	Política 22	Política 23	Política 24	Política 25	Política 26	Política 27	Política 28	Política 29	Política 30		
Q3	Q3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
	80% (14ª posição)	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	
	70% (12ª posição)	3	3	3	4	1	4	3	3	3	4	3	4	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	60% (10ª posição)	3	3	3	4	1	4	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Q2 Mediana	Q2 Mediana	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	50% (9ª posição)	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	60% (10ª posição)	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	70% (12ª posição)	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	
Q1	Q1	2	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3		
	80% (14ª posição)	2	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3		
	70% (12ª posição)	2	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	1	2	1	2	1	3	3	2	2	3	
	60% (10ª posição)	2	2	1	3	1	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	
Consenso Via IQR (IQR ≤ 1)		SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM	
Consenso Método Mesleli ÚNICA ALTERNATIVA		SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	MODERADO	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	
Consenso Método Mesleli POLO DA ESCALA		BAIXO	MODERADO	BAIXO	ALTO	SEM CONL	ALTO	SEM CONL	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	MODERADO	MODERADO	MODERADO	MODERADO	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL	SEM CONL
Q3		3	3,5	3	4	2	4	3	3,5	3,5	4	3	4	3,5	2	3	4	4	3	3	3	3	3,5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Q2 Mediana		4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	
Q1		2	2,5	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2,5	3	2,5	2,5	2	1	2	1,5	3	3	2	2	3		
IQR		1	1	1	1	1	1	0	0,5	0,5	1	0	1	0,5	0	0	1	1	0,5	0	0,5	0,5	1,5	2	1	1,5	0	0	1	1	0		
LS		4,5	5	4,5	5,5	3,5	5,5	3	4,25	4,25	5,5	3	5,5	4,25	2	3	5,5	5,5	3,75	3	3,75	3,75	5,75	6	4,5	5,25	3	3	4,5	4,5	3		
LI		0,5	1	0,5	1,5	-0,5	1,5	3	2,25	2,25	1,5	3	1,5	2,25	2	3	1,5	1,5	1,75	3	1,75	1,75	-0,25	-2	0,5	-0,75	3	3	0,5	0,5	3		
LS								Outlier				Outlier		Outlier	Outlier	Outlier			Outlier	Outlier	Outlier	Outlier					Outlier	Outlier			Outlier		
LI								Outlier	Outlier	Outlier				Outlier	Outlier	Outlier			Outlier	Outlier	Outlier	Outlier					Outlier	Outlier			Outlier		

Consenso Meskell ÚNICA ALTERNATIVA					TOTAL
ALTO	MODERADO	BAIXO	SEM CONL		
Muito Viável				0	
Possivelmente Viável				29	
Possivelmente Inviável				0	
Muito Inviável	1			1	
Total				30	

Consenso Meskell POLO DA ESCALA					TOTAL
ALTO	MODERADO	BAIXO	SEM CONL		
+ Possivelmente Viável	16	5	3	5	24
+ Possivelmente Inviável	1			1	1
Total				30	

APÊNDICE J

TABELA COMPARATIVA DOS NÍVEIS DE CONSENSO E DA DIREÇÃO DAS DIMENSÕES DE DESEJABILIDADE E VIABILIDADE

POLÍTICAS PROPOSTAS	DESEJABILIDADE		VIABILIDADE		DIREÇÃO A FAVOR (+) OU CONTRA (-)
	CONSENSO	PERCEPÇÃO DO PAINELISTA	CONSENSO	PERCEPÇÃO DO PAINELISTA	
1	ALTO	Muito Desejável + Desejável	BAIXO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
2	ALTO	Muito Desejável + Desejável	MODERADO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
3	BAIXO	Muito Desejável + Desejável	BAIXO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
4	ALTO	Muito Desejável + Desejável	ALTO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
5	BAIXO	Muito Indesejável + Indesejável	MODERADO	Muito Inviável	-
6	ALTO	Muito Desejável + Desejável	ALTO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
7	ALTO	Muito Desejável + Desejável	ALTO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
8	ALTO	Muito Desejável + Desejável	ALTO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
9	ALTO	Muito Desejável + Desejável	ALTO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
10	ALTO	Muito Desejável + Desejável	ALTO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
11	ALTO	Muito Desejável + Desejável	ALTO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
12	ALTO	Muito Desejável + Desejável	ALTO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
13	ALTO	Muito Desejável + Desejável	ALTO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
14	ALTO	Indesejável	ALTO	Muito Inviável + Possivelmente Inviável	-
15	ALTO	Muito Desejável + Desejável	ALTO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
16	ALTO	Muito Desejável + Desejável	ALTO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
17	ALTO	Muito Desejável + Desejável	ALTO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
18	ALTO	Muito Desejável + Desejável	MODERADO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
19	ALTO	Muito Desejável + Desejável	ALTO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
20	MODERADO	Muito Desejável + Desejável	MODERADO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
21	ALTO	Muito Desejável + Desejável	MODERADO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
22	ALTO	Muito Desejável + Desejável	MODERADO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
23	BAIXO	Muito Desejável + Desejável	AUSÊNCIA DE CONSENSO		+
24	AUSÊNCIA DE CONSENSO		AUSÊNCIA DE CONSENSO		
25	AUSÊNCIA DE CONSENSO		AUSÊNCIA DE CONSENSO		
26	ALTO	Muito Desejável + Desejável	ALTO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
27	ALTO	Muito Desejável + Desejável	ALTO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
28	ALTO	Muito Desejável + Desejável	BAIXO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+
29	AUSÊNCIA DE CONSENSO		AUSÊNCIA DE CONSENSO		
30	ALTO	Muito Desejável + Desejável	ALTO	Muito Viável + Possivelmente Viável	+

Em DIREÇÃO A FAVOR (+)

CONSENSO ALTO (D e V)

16 POLÍTICAS "Muito Desejável + Desejável" e "Muito Viável + Possivelmente Viável"

CONSENSO ALTO (D) e MODERADO (V)

4 POLÍTICAS "Muito Desejável + Desejável" e "Muito Viável + Possivelmente Viável"

CONSENSO ALTO (D) e BAIXO (V)

2 POLÍTICAS "Muito Desejável + Desejável" e "Muito Viável + Possivelmente Viável"

CONSENSO MODERADO (D e V)

1 POLÍTICA "Muito Desejável + Desejável" e "Muito Viável + Possivelmente Viável"

CONSENSO BAIXO (D e V)

1 POLÍTICA "Muito Desejável + Desejável" e "Muito Viável + Possivelmente Viável"

CONSENSO BAIXO (D) e AUSÊNCIA DE CONSENSO (V)

1 POLÍTICA "Muito Desejável + Desejável" e "SEM CONSENSO"

Em DIREÇÃO CONTRA (-)

CONSENSO ALTO (D e V)

1 POLÍTICA "Indesejável" e "Muito Inviável + Possivelmente Inviável"

CONSENSO BAIXO (D) e MODERADO (V)

1 POLÍTICA "Muito Indesejável + Indesejável" e "Muito Inviável"

AUSÊNCIA DE CONSENSO

AUSÊNCIA DE CONSENSO (D e V)

3 POLÍTICAS