

Julius Bär

Family Office

GPS
Reliance

INOVAÇÃO: O MOTOR DO ESG



ORGANIZADORES:

CARLOS ARRUDA
CARLOS BRAGA
DALTON SARDENBERG
EDGARD PITTA
ERIKA BARCELLOS
HEIKO SPITZECK
STEPHANIA GUIMARÃES

PATROCÍNIO

Julius Bär
Family Office



REALIZAÇÃO



INOVAÇÃO: O MOTOR DO ESG

PATROCÍNIO

Julius Bär
Family Office



20 ANOS
CESCON
BARRIEU

 **ambipar**
GROUP

REALIZAÇÃO

FDC **45** ANOS
Para ser relevante.

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca Walther Moreira Salles
Fundação Dom Cabral

I58

Inovação: o motor do ESG / Carlos Arruda, Carlos Braga, Dalton Sardenberg, Edgard Pitta, Erika Barcellos, Heiko Spitzeck, Stephania Guimarães (organizadores). - Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2022.

E-book : il. color.

E-book no formato PDF.

ISBN:

1. Governança corporativa. 2. Sustentabilidade. 3. Responsabilidade social da empresa. 4. Inovações tecnológicas. I. Oliveira, Carlos Alberto Arruda de.

CDD: 658.4

Bibliotecária: Daiane Campos Procópio – CRB 6/3215

CRÉDITOS

EDITORES-EXECUTIVOS

Carlos Arruda
Carlos Braga
Dalton Sardenberg
Edgard Pitta
Erika Barcellos
Heiko Spitzek
Stephania Guimarães

APOIO EDITORIAL

Camila Cavalini Pedroso
Talia Santiago
FUNDAÇÃO DOM CABRAL

PROJETO GRÁFICO E REVISÃO

CeD | *Criação&Design FDC*
Anderson Luizes | *Designer Gráfico*
Euler Rios | *Coordenador*
Rubens Cupertino | *Revisor*
FUNDAÇÃO DOM CABRAL

As opiniões expressas nos artigos são de responsabilidade de seus autores. Não refletem necessariamente a opinião da publicação. É permitida a reprodução das matérias publicadas, desde que citada a fonte.

A **Fundação Dom Cabral** é um centro de desenvolvimento de executivos, empresários e empresas. Há mais de 45 anos pratica o diálogo e a escuta comprometida com as empresas, construindo com elas soluções educacionais integradas, resultado da conexão entre teoria e prática. A vocação para a parceria orientou sua articulação internacional, firmando acordos com grandes escolas de negócios. A FDC está classificada entre as dez melhores escolas de negócios do mundo, no ranking do jornal Financial Times, e é a primeira na América Latina.

FALE COM A DOM CONTEXTO

FDC@FDC.ORG.BR
0800 941 9200



Sumário

PREFÁCIO: INOVAÇÃO, O MOTOR DO ESG **10**

INTRODUÇÃO: COMO ANTECIPAR O FUTURO QUE QUEREMOS VIVER? **14**
ANTONIO BATISTA DA SILVA JUNIOR

SESSÃO 1:
O QUE É ESG E COMO SE DIFERENCIA DA SUSTENTABILIDADE? **16**
EDITOR: HEIKO SPITZECK

A SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA MORREU? VIDA LONGA AO ESG **17**
HEIKO SPITZECK

ESG: UMA EVOLUÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO NAS EMPRESAS **24**
JEAN JEREISSATI

ESG, PORTANTO, É MAIS DO QUE UMA AGENDA, É UMA CULTURA **29**
HORÁCIO PIVA

EMPODERANDO PESSOAS QUE CONSTROEM O FUTURO: COMO A GERDAU ATRELOU COMPROMISSOS ESG À META DOS SEUS EXECUTIVOS **32**
CAROLINE CARPENEDO

COMO ENGAJAR UMA EMPRESA CÉTICA NA CAUSA ESG? **35**
ENTREVISTA DE CLARISSA LINS

COMO ESTÁ A EVOLUÇÃO DO MODELO DE SUSTENTABILIDADE DAS EMPRESAS? **42**
ENTREVISTA DE MALU PINTO E PAIVA

ESG: VALOR COLETIVO PARA NEGÓCIOS, PESSOAS E PLANETA **48**
JANETE VAZ

COMO DESENVOLVER UMA AGENDA ESG QUE GERE IMPACTO PARA A EMPRESA E PARA O PAÍS? **52**
SONIA CONSIGLIO FAVARETTO E GLAUCIA TERREO

CASO MOVIDA:
UMA EMPRESA FAMILIAR COM DNA ESG **60**
EDITORES: STEPHANIA GUIMARÃES E CARLOS BRAGA

Sumário

SESSÃO 2: ESG: UM OLHAR DO MERCADO FINANCEIRO PARA A SUSTENTABILIDADE EDITOR: CARLOS BRAGA	78
COMO O ESG ESTÁ MUDANDO O MERCADO FINANCEIRO? CARLOS BRAGA	79
O QUE SÃO E COMO FUNCIONAM OS FUNDOS ESG? CARLOS TAKAHASHI	83
QUAL A RELAÇÃO DO ESG E AS FINANÇAS CORPORATIVAS? ODIVAN CARGNIN	93
QUAL O PAPEL DOS <i>FAMILY OFFICES</i> NA AGENDA ESG? ROGERIO ZANIN	99
ESG NA ESTRUTURA DE CAPITAL DAS EMPRESAS MARIA EUGENIA BUOSI	106
O QUE É INVESTIMENTO DE IMPACTO E COMO FUNCIONA? JEAN-PHILIPPE DE SCHREVEL	112
“COMO FUNCIONA A GESTÃO DO RISCO ESG NO MERCADO BANCÁRIO E CORPORATIVO?” VINICIO STORT E CARLOS BRAGA	119
ESG – E HÁ NECESSIDADE DE UM MARCO REGULATÓRIO? LEONARDO PEREIRA	128
TÍTULOS TEMÁTICOS ESG: MITOS E DESCULPAS QUE ATRAPALHAM O CRESCIMENTO NO BRASIL MARCELO SARKIS	138
O SETOR FINANCEIRO COMO MOTOR DA TRANSFORMAÇÃO PARA UMA ECONOMIA SUSTENTÁVEL ALBANO DE OLIVEIRA CORREA	144
CASO BDMG: INDUZINDO A AGENDA ESG EM MINAS GERAIS EDITORES: ERIKA BARCELLOS, CARLOS BRAGA E CARLOS ARRUDA	148

Sumário

SESSÃO 3: O PAPEL DAS EMPRESAS NA PAUTA AMBIENTAL DO ESG EDITOR: CARLOS ARRUDA	181
INOVABILIDADE CARLOS ARRUDA	182
COMO MEDIR E GERIR O IMPACTO AMBIENTAL REAL DAS EMPRESAS? FELIPE BITTENCOURT	187
BIODIVERSIDADE: A TEIA QUE (AINDA) SUSTENTA A VIDA JOËL BOELE, CAROLINA SACRAMENTO E MARINA TAVARES	192
CARBONO NEUTRO: UM COMPROMISSO INADIÁVEL PELO FUTURO DO PLANETA CLAUDIA FURINI	200
INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL – A INTERSEÇÃO ENTRE PROPRIEDADE INTELLECTUAL E ESG GABRIEL DI BLASI	204
INDICADORES ESG FABIANA BRANT E MARCELO DE SOUZA	214
MODELOS DE NEGÓCIOS BASEADOS NA ECONOMIA CIRCULAR E O GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS SÓLIDOS INDUSTRIAIS GUILHERME BRAMMER E LEON TONDOWSKI	220
COMO INCORPORAR O SANEAMENTO NA AGENDA ESG? OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS DE RECUPERAÇÃO ENERGÉTICA A PARTIR DE RESÍDUOS SÓLIDOS NO BRASIL MAURICIO SOUZA, REBECA STEFANINI E ISABELA BUENO OJIMA	226
ENERGIA RENOVÁVEL: UM INVESTIMENTO URGENTE, SEGURO E QUE DÁ RETORNO FLAVIO SUCHEK	232
MUDANÇAS CLIMÁTICAS – MERCADO DE CARBONO LINDA MURASAWA	236
SUZANO PAPEL E CELULOSE:: INOVABILIDADE A PARTIR DE ÁRVORES PLANTADAS EDITORES: ERIKA BARCELLOS, CARLOS BRAGA	244

Sumário

SESSÃO 4:

PRÁTICAS DE INOVAÇÃO SOCIAL

EDITORA: STEPHANIA GUIMARÃES

270

UM OLHAR SOBRE O ASPECTO SOCIAL NO BRASIL

STEPHANIA GUIMARÃES

271

A ESCOLHA DO PÓS-GUERRA: NOSSO ATRASO EDUCACIONAL E SUAS CONSEQUÊNCIAS

SAMUEL DE ABREU PESSOA

276

CAPITALISMO DE *STAKEHOLDERS*: COMO ENGAJAR AS PARTES INTERESSADAS NA AGENDA ESG

DANIELA CAVALCANTE PEDROZA E ONARA LIMA

287

NOVAS RELAÇÕES ENTRE EMPREGADOS E EMPREGADORES

RAISSA URZEDO E ELIAS TEMPONI

291

O PAPEL DO BANCO NA AJUDA A PESSOAS VULNERÁVEIS: MUITO ALÉM DO BÁSICO

ANA PAULA TARCIA

296

O DESAFIO DA EQUIDADE RACIAL NAS EMPRESAS

ENTREVISTA COM MAURÍCIO PESTANA

301

COMO PROMOVER A DIVERSIDADE LGBTI+ NAS EMPRESAS?

ENTREVISTA COM MARCIO ORLANDI

309

EXECUTIVAS BRASILEIRAS E IBÉRICAS, UM PANORAMA ELUCIDATIVO

MARIA EUGENIA BIAS FORTES

316

PAPEL SOCIAL DAS MÉDIAS EMPRESAS

ENTREVISTA COM MARCELO PATRUS

324

MÉTRICAS DE ESG COMO CRITÉRIOS DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL DOS EXECUTIVOS

GISELA DA SILVA FREIRE E DARIO ABRAHÃO RABAY

329

A LGPD COMO INSTRUMENTO DE ESG: A PROTEÇÃO DE DADOS NO IMPACTO SOCIAL DAS EMPRESAS

LUIZ FELIPE DI SESSA E FELIPE ROCHA DA SILVA

333

O LEGISLATIVO PODE SER UM ALIADO EFETIVO NO ESFORÇO DAS EMPRESAS EM SUAS AÇÕES QUE BUSQUEM O IMPACTO SOCIAL?

LUCIANO SOUZA E BEATRIZ CARVALHO

337

CASO GRUPO FLEURY:

CONSTRUINDO O MAIOR ECOSSISTEMA SUSTENTÁVEL DE SAÚDE DO BRASIL

EDITORA: STEPHANIA GUIMARÃES

341

Sumário

SESSÃO 5:

O G DO ESG: A GOVERNANÇA DEVE SER A BASE DO ESG

EDITOR: DALTON SARDENBERG

360

A GOVERNANÇA COMO PILAR DE SUSTENTAÇÃO DO ESG

DALTON PENEDO SARDENBERG

362

ESG NA VALE NA VISÃO DE SEU CHAIRMAN

JOSÉ LUCIANO PENIDO

369

O PASSADO, O PRESENTE E O FUTURO DO ESG

LILIANE ROCHA

377

COMPLIANCE E O ESG

PEDRO SUTTER

381

O LEGADO EM ESG DO CEO

RICARDO GARCIA

387

ASPECTOS RELEVANTES DO ESG NA NOVA ECONOMIA

JÚLIA BELISÁRIO

391

A IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO SISTÊMICA DA GESTÃO DE RISCOS, FRENTE AOS ASPECTOS DO ESG

RAQUEL FILGUEIRAS VARONI

396

ESG EM EMPRESAS COM CONTROLE ESTATAL

PAULO SPENCER UEBEL

401

GOVERNANÇA CORPORATIVA NA NOVA ECONOMIA: UM TEMA TABU

MILTON NASSAU RIBEIRO

409

ESG COMO FERRAMENTA DE VALORIZAÇÃO DO NEGÓCIO PELA CONSTRUÇÃO DE UM NOVO PARADIGMA DE RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESAS, MERCADO, ESTADO, ADVOGADOS E SOCIEDADE EM GERAL

HENRIQUE DE ARAÚJO GONZAGA E REBECA STEFANINI PAVLOVSKY

418

DUE DILIGENCE COMO MECANISMO DE IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS ESG

RAFAEL BALERONI E ISABELA POLLARI

423

CASO IRANI PAPEL E EMBALAGEM S.A: GOVERNANÇA, O PILAR DA ESTRATÉGIA ESG

EDITORES: CARLOS BRAGA, DALTON SARDENBERG, EDGARD PITTA E MILTON NASSAU

427

REFLEXÕES FINAIS

446

Prefácio:

Inovação, o Motor do ESG

A ideia deste e-book começou em um webinar organizado pela Salesforce, em que um dos debatedores argumentava que a sustentabilidade seria o novo motor da inovação. Essa frase me fez refletir sobre os anos de estudos e aprendizados no Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral e das inúmeras reuniões das nossas comunidades de empresas inovadoras (CRIs). Em diversas ocasiões e em diferentes estudos chegamos à conclusão de que inovação nunca deve ser um fim nas empresas, mas um meio para realizar seus objetivos estratégicos. Inovar é o motor que leva as empresas ao crescimento. É o motor que transforma as organizações ao longo do tempo, ajustando-se às mudanças econômicas, tecnológicas e comportamentais. É o motor que transforma a economia; o meio através do qual se exploram a mudança como oportunidade para um negócio ou uma oferta diferenciada de valor (parafraseando Peter Drucker).

Com base nestas reflexões, convidei os colegas Erika Barcellos e Carlos Braga para pesquisarmos experiências de empresas que estavam estrategicamente comprometidas com as pautas da sustentabilidade e do ESG para avaliarmos se a inovação estava sendo usada como “motor” destes objetivos estratégicos e como essas empresas estavam se transformando e transformando o seu ecossistema para atingir esses objetivos.

Inspirados na experiência exitosa do projeto “Economia Digital Passada a Limpo” (economiadigital.fdc.org.br), em que especialistas, acadêmicos, empresários e executivos foram convidados a compartilhar suas experiências sobre os diferentes aspectos da economia digital, decidimos organizar a edição de um e-book sobre o tema Inovação e ESG, combinando experiências e conhecimentos diversos, estudos de casos e entrevistas com líderes empresariais ativistas no tema.

Para tratar de temas tão diversos, muitas vezes distantes da nossa base de conhecimento, convidamos dois colegas, professores da FDC, Dalton Sardenberg e Heiko Spitzeck, para tratar das questões mais específicas sobre governança e sustentabilidade, respectivamente, e dois consultores e especialistas, Stephania Guimarães e Edgard Pitta, que completaram o time de organizadores e editores deste primeiro e-book. Aproveito a oportunidade para agradecer-los pelo empenho e dedicação a esse projeto.

Com apoio da equipe de parcerias da FDC, liderada pelo Rodrigo Campello, buscamos apoiadores que topassem não apenas patrocinar essa iniciativa, mas também contribuir com sua experiência e conhecimento. A Ambipar e a Cescon Barrier, por sua experiência e interesse específico no tema, logo aderiram ao projeto, seguidos da Julius Baer Family Office e do Banco BV, a quem agradeço a confiança e o apoio.

Graças a esses patrocinadores, estamos disponibilizando toda a produção deste projeto: artigos, entrevistas, casos e vídeos das *lives* realizadas no site <http://esg.fdc.org.br>.

A estrutura proposta para este e-book seguiu uma ordem lógica. Iniciamos com um debate sobre ESG e sustentabilidade. O editor da sessão, o Professor Heiko Spitzeck, abre o debate com a provocação: A Sustentabilidade Corporativa morreu? Vida longa ao ESG! Para respondê-lo, um time de especialistas, empresários e executivos debatem a inclusão do ESG na agenda dos conselhos, nas estratégias empresariais e fundamentalmente na cultura organizacional. “O ESG ajuda a proteger e criar valor para as organizações”; “Ter uma agenda ESG é algo mais profundo. É preciso estar na essência do negócio”; “E, para isso, a inovação vai ao encontro da agenda ESG”; “O papel da liderança é fundamental” – afirmam os autores desta sessão e da *live* que acompanha esta sessão (<https://youtu.be/5WltfJ1ZSmk>)¹. Como nas demais sessões deste e-book, cada capítulo se completa com a apresentação de um estudo de caso. Nesta primeira sessão, apresentamos o caso Movida: uma empresa familiar com DNA de ESG.

Em seguida, o conselheiro, professor e consultor Carlos Braga coordena uma rica troca de opiniões com especialistas no setor financeiro. Abrindo o debate com a pergunta: “ESG está mudando o mercado financeiro?”, Carlos convida gestores de fundos, CFOs e consultores a analisarem como o mercado financeiro está atuando como indutor da agenda ESG. “A sustentabilidade se tornou parte no dia a dia dos negócios, especialmente em investimentos”. “Como identificar se os recursos investidos estão de fato alinhados com os propósitos de impacto ambiental, social e de governança?” E os riscos envolvidos nesta agenda? “Geralmente, a porta de entrada do ESG nas organizações é pela agenda do risco”. “Empresas comprometidas com o ESG têm menor risco associado, pois possuem uma agenda mais intensa e preocupada de *compliance*”. “O olhar para essa agenda requer a atenção das lideranças e a articulação entre empresas, governos e setor financeiro”. Essas e outras afirmativas e provocações foram feitas pelos autores deste capítulo e da *live* coordenada pelo Carlos Braga (https://youtu.be/qCXZRe4_vkA). Para ilustrar essas ideias com um exemplo, apresentamos o caso do BDMG: Induzindo a agenda ESG em Minas Gerais.

A terceira sessão, coordenada por mim, aborda a agenda ambiental e o papel das empresas. Editado durante o período da COP26, esse capítulo procura tratar os diferentes aspectos de influência e atuação ambiental das empresas, seja mitigando o impacto direto e indireto das suas atividades no meio ambiente e no clima, seja atuando de forma assertiva na geração de energia renovável, na recuperação da biodiversidade e no aproveitamento das oportunidades geradas por mudanças na regulamentação, como o marco legal do saneamento básico, ou no mercado, como as oportunidades geradas no mercado de carbono. “No nível mais alto de maturidade de gestão de impacto ambiental, o foco está nas oportunidades e na mitigação de riscos ambientais”; “Há uma janela de oportunidade para agir imediatamente, de forma coordenada, unindo o setor privado, com seu alcance e sua habilidade para direcionar tendências de consumo e as organizações da sociedade civil” – afirmam alguns dos autores desta sessão.

Quando o tema é a mudança climática, há um claro reconhecimento de que “é tarde demais para ser pessimista!”, aspecto amplamente debatido por todos na *live* que acompanha essa

¹ Todas as *lives* realizadas estão disponíveis também no site <http://esg.fdc.org.br>

sessão (https://youtu.be/NYCnIp_lbVc). Como nos demais capítulos, fechamos essa sessão com o Caso Suzano: Inovabilidade a partir das árvores plantadas.

A quarta sessão, elaborada pela Stephania Guimarães, focou na pauta social, reconhecendo que a pandemia provocada pela Covid-19 mudou a perspectiva das questões sociais do ESG, tornando-as ainda mais evidentes. Segundo Stephania, a crise sanitária mundial destacou fraquezas, como a desigualdade social (...) e riscos que a sociedade não conhecia foram evidenciados. Nesta sessão, os temas da diversidade (de gênero, raça, orientação sexual) são tratados de forma direta por especialistas que lidam com o desafio de transformar o discurso em práticas nas empresas e na sociedade como um todo, lutando contra os vieses conscientes e inconscientes. Em uma retrospectiva às vezes histórica, a desigualdade social se evidencia na educação e na necessidade de atualização do marco legal do trabalho e das relações sociais.

“A educação é o nosso grande desafio para garantir as condições de longo prazo de nosso crescimento” (...) “há muito espaço para que (...) o setor privado (...) colabore com o setor público no aprimoramento da qualidade do ensino básico de nossos jovens.” “Os consumidores estão cada vez mais interessados em saber sobre os esforços de responsabilidade social de suas marcas ou empresas preferidas.” “É tão somente uma questão de tempo até alcançarmos o equilíbrio de gênero nas empresas. Mas até que isso aconteça, muitas organizações deverão começar a aplicar medidas concretas de diversidade e Inclusão e, em alguns casos, até de forma compulsória, e terão de saber conviver, com tolerância, a ainda atual escassez de talento preparado para posições de liderança.” “No Brasil, até o momento, de forma estruturada, não há uma atuação entre concorrentes de forma a construir soluções junto ao Legislativo que possam impactar o lado social.” Essas são algumas das ideias e recomendações abordadas pelos autores nesta sessão.

Como nos demais capítulos, apresentamos o Caso Fleury: Construindo o maior ecossistema sustentável de saúde do Brasil e realizamos a *live* com alguns dos autores e entrevistados, debatendo e respondendo as perguntas da audiência sobre o tema (disponível no Youtube <https://youtu.be/PBv8cDTusNw> e no site <http://esg.fdc.org.br>).

A sessão final apresenta a governança como o pilar de sustentação do ESG. O coordenador da sessão, Professor Dalton Sardenberg, argumenta em seu artigo de abertura que “se o ESG colocou luz sobre os aspectos ambientais e sociais, não se deve deixar de reconhecer o papel fundamental exercido pela governança no cenário corporativo. As empresas que adotarem práticas superiores de governança e as divulgarem de maneira adequada estarão aptas a impulsionar sua reputação, alcançar maior valor de sua marca, mas, igualmente, estarão prontas a acessar linhas especiais de financiamento, reduzindo, por fim, seu custo de capital.” A sessão traz à luz as preocupações e opiniões de presidentes de conselhos de administração, de conselheiros, de CEOs e de especialistas que reconhecem a importância das empresas no seu papel de não apenas gerar emprego e lucro, mas também de transformação da sociedade. “Estou absolutamente convencido de que a transformação da sociedade acontece a partir do *business*. O *business* endereça as mudanças, movimenta a academia, a inovação, os laboratórios, as tecnologias e as coisas se transformam”. Afirma um entrevistado, que completa seu raciocínio afirmando “estou convencido de que as empresas brasileiras não têm que ser seguidoras, mas sim criadoras (destas) de tendências.” Mas esse papel de agente de transformação social não é exclusivo das grandes empresas. As empresas estatais e as *startups* também devem reconhecer o seu papel na agenda ESG. “Em uma empresa de controle estatal,

o respeito às práticas de ESG é uma obrigação legal, que deve ser implementada pelos seus administradores. As agendas de ESG, portanto, devem ser parte permanente das discussões das Diretorias e dos Conselhos das empresas de controle estatal. Se não são ainda, precisam ser o quanto antes.”

O capítulo se encerra com a apresentação do caso Irani Papel e Celulose: Governança, o Pilar da Estratégia ESG e com um intenso debate durante a *live* coordenada pelo professor Dalton e convidados (<https://youtu.be/AqLlVY-Yrg8>).

O e-book conclui abrindo a discussão sobre o futuro do ESG, com a transcrição e síntese do debate promovido com os coeditores: Carlos Braga e Heiko Spitzbeck. Neste debate, com a participação de interessados no tema, reconhecemos o papel da liderança e da cultura organizacional na definição de estratégias de ESG baseadas não apenas na matriz de materialidade, mas na intencionalidade dos controladores e investidores em gerar impacto na sociedade e no planeta, deixando legados em pautas específicas. Destacamos também a importância da inovação e do desenvolvimento de um ecossistema ESG com a participação voluntária e/ou induzida dos diversos *stakeholders*. O mercado de carbono é apontado como uma das pautas relevantes para os próximos anos e uma oportunidade para o Brasil.

Estamos agora publicando este e-book com 54 artigos e entrevistas, cinco estudos de caso, sete *lives* e 65 autores e entrevistados.

Encerro agradecendo aos meus colegas coeditores, aos patrocinadores, aos autores, entrevistados, aos executivos das empresas que nos deram acesso para apresentarmos nos casos suas experiências e conhecimentos. Um agradecimento especial para os colegas da FDC: Antônio Batista, Paula Simões, Luciana Faluba, Rodrigo Campello, Camila Pedroso, Krishina Carreira, Rita Fontanez, Talia Santiago Prado, Valeska Dilácio, Vanessa Freitas, Euler Rios, Rodrigo Araújo, Washington Magalhães e todos que contribuiram para a realização do projeto.

Um último agradecimento aos leitores e participantes das diversas *lives*: é para vocês que esse trabalho foi realizado, com votos de sucesso na implementação de inovação e de ESG em suas organizações.

Introdução:

Como antecipar o futuro que queremos viver?

ANTONIO BATISTA DA SILVA JUNIOR

É certo que CEOs e dirigentes empresariais da atualidade enfrentam um cenário cujos desafios e nível de exigência atingiram patamares inéditos. A pressão por entrega de resultados financeiros – que sempre existiu para quem está no comando – vem acompanhada pelo acirramento da competição e, com ênfase especial, por uma cobrança dos diferentes grupos de *stakeholders* para a geração de valor social. Afinal, se ao longo do século passado o capitalismo produziu resultados relevantes para a sociedade, parece indiscutível que uma lacuna foi criada em relação ao progresso e ao papel das lideranças e das organizações.

O olhar atento da sociedade, que antes se limitava apenas à performance econômico-financeira, tem se tornado cada vez mais criterioso para avaliar a relevância de uma organização e a sua razão de existência. O cidadão-consumidor quer saber também o quanto a empresa cria valor para a comunidade e age como protagonista no desenvolvimento de uma sociedade ética, inclusiva, justa, sem deixar ninguém para trás. Isso significa que nunca foi tão esperado – e também necessário – equilibrar melhor o paradoxo do resultado econômico-financeiro e a geração de progresso social. Conciliar a cobrança por resultados e retorno aos acionistas com aspirações de longo prazo e geração de valor para todos os *stakeholders* é o que levará à construção de legados positivos para as empresas, comunidades e sociedade em geral.

Como construir, portanto, esse caminho para que as organizações sejam mais competitivas, éticas e responsáveis? Uma pergunta que não tem respostas prontas e fáceis, e que toca várias dimensões da liderança e da gestão empresarial. Mas, certamente, o caminho passa pela capacidade de inovação das empresas e os critérios ESG constituem a bússola dessa liderança comprometida e mobilizada para atuar como agente do progresso na construção de um mundo melhor.

É nesse contexto que a série Inovação & ESG, do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral, pretende contribuir. Esperamos que as reflexões e práticas apresentadas nesta iniciativa iluminem as trilhas dos gestores e liderança que estão atentos aos sinais dos tempos e dispostos a antecipar um futuro que seja mais próspero, socialmente justo, produtivo e ambientalmente responsável.



ANTONIO BATISTA DA SILVA JUNIOR

Presidente executivo da Fundação Dom Cabral – FDC. Doutor em Administração de Empresas, pela Fundação Getúlio Vargas, e graduado em Administração, pela Universidade Federal de Minas Gerais. Na Fundação Dom Cabral, exerceu a função de Diretor Executivo de Programas Customizados, Diretor do Processo Pessoas e Desenvolvimento e Coordenador das Parcerias Empresariais. É professor de Estratégia Competitiva e Alianças Estratégicas e em projetos de Desenvolvimento Organizacional. Tem como interesse de pesquisa as áreas de Estratégia, Redes, Alianças e Parcerias. É autor de diversos artigos para congressos e do livro “A empresa em rede: desenvolvendo competências organizacionais”, publicado em 2006.



SESSÃO 1: O QUE É ESG E COMO SE DIFERENCIA DA SUSTENTABILIDADE?

EDITOR: HEIKO SPITZECK

A Sustentabilidade Corporativa morreu? Vida longa ao ESG

HEIKO SPITZECK

O rei está morto; vida longa ao rei. Essa frase foi usada pela primeira vez na coroação de Carlos VII da França, em 1422, e desde então virou ritual na sequência da subida ao trono de um novo monarca. Hoje, ESG é o novo monarca, seus antecessores se chamam sustentabilidade corporativa, valor compartilhado, responsabilidade social corporativa, entre outras terminologias. ESG pode ser declarada como uma nova nomenclatura para a mesma coisa – integrar considerações sociais e ambientais na tomada de decisão de empresas. Só que o novo rei é mais poderoso – ele vem direto do mercado financeiro. Com isso, sustentabilidade deixou de ser um conceito periférico e chegou no cerne do negócio.

Por isso tem que olhar além das nomenclaturas atuais. Jean Jereissati, CEO da Ambev, escreveu no seu capítulo “... o verdadeiro valor por trás de uma sigla está em uma atuação que vai além da temporalidade dos termos.” Ou, nas palavras da Janete Vaz, Co-fundadora e Presidente do Conselho de Administração do Grupo Sabin: “Ter uma agenda ESG é algo mais profundo”.

O NASCIMENTO DE ESG

ESG – em inglês environment, social, governance – descreve do ponto de vista financeiro a qualidade do desempenho social, ambiental e do sistema de governança de uma empresa. O termo demorou para pegar. Seu primeiro uso foi no relatório “Who Cares Wins” (Quem se importa ganha), publicado pela iniciativa Princípios de Investimentos Responsáveis das Nações Unidas em 2006. Mas, somente mais de 10 anos mais tarde, entre 2019-2020, o termo conquistou o mundo por causa de vários fatores:

As famosas cartas aos acionistas do Larry Fink, CEO da BlackRock – um dos maiores investidores globais com USD 8,68 trilhões de ativos, em 2020. Nelas, ele chama atenção aos riscos financeiros de mudanças climáticas e apoia uma governança que respeita a todos os *stakeholders* de uma empresa.

Em agosto de 2019, a *Business Roundtable* – associação que representa mais de 180 CEOs de empresas como Apple, JPMorgan, Chase & Co., Johnson & Johnson entre outras – se despede da primazia dos acionistas e redefine o propósito de uma empresa nos Estados Unidos para promover uma “economia que cria valor para todos os americanos”.

Em setembro de 2019, o Financial Times lança uma nova abordagem editorial com o lema: *Capitalism. Time for a Reset*. (Capitalismo. Hora de Reiniciar), demandando que empresas tenham um propósito além do lucro.

As *Big 4* empresas de contabilidade (Deloitte, PwC, KPMG e E&Y) apresentaram no Fórum Econômico Mundial de 2020, em Davos, um conjunto de indicadores padronizados para avaliar o desempenho ESG das empresas.¹

Esses, juntamente a outros acontecimentos, reverberavam no Brasil. Muitas instituições financeiras começavam a se posicionar. O Bradesco criou um ranking ambiental para empresas, em agosto de 2020, no mesmo mês em que o XP lançou seu primeiro fundo ESG Global e vários bancos começavam a criar produtos ESG.

Com isso, o novo rei ESG vem mais poderoso que seus antecessores. Não é mais uma discussão de especialistas em sustentabilidade à parte do negócio. Responsável para o relacionamento com investidores da Gerdau, Rafael Mingone viu, até pouco tempo atrás, primeiro uma avaliação de analistas de vendas e depois outra de um analista de ESG. Sustentabilidade era separada da essência do negócio. Isso mudou. Hoje, os analistas de venda estão incorporando questões ESG nas suas modelagens. ESG é o termo que o mercado financeiro deu para a sustentabilidade e, conseqüentemente, sustentabilidade chegou no cerne do negócio e entrou na agenda de diretorias executivas como também nos Conselhos de Administração.

SHOW ME THE MONEY – OU COMO ESG IMPACTA NA COMPETITIVIDADE DE UMA EMPRESA

Por que o mercado financeiro está, de repente, olhando para questões sociais e ambientais? Você se deve perguntar. A resposta é relativamente simples: ESG ajuda a proteger e criar valor! Inspirado por uma pesquisa da Boston Consulting Group e do MIT, faço as seguintes perguntas em todas as minhas aulas de sustentabilidade na Fundação Dom Cabral: 1. Qual empresa você considera líder em sustentabilidade e por quê? 2. Que vantagem competitiva a empresa tem por ser considerada líder em sustentabilidade? Nos últimos 11 anos, passaram mais que 5.000 executivos por minhas aulas. E em todas – sem exceção – alguém levantou a mão e falou: Natura. É impressionante ver como a empresa criou essa reputação ao longo dos anos. Mas vamos direto para a segunda pergunta. Na discussão com os executivos, consegui identificar as seguintes 9 alavancas de valor tangível que vou explicar em mais detalhe a seguir:

¹ <https://www.weforum.org/stakeholdercapitalism>

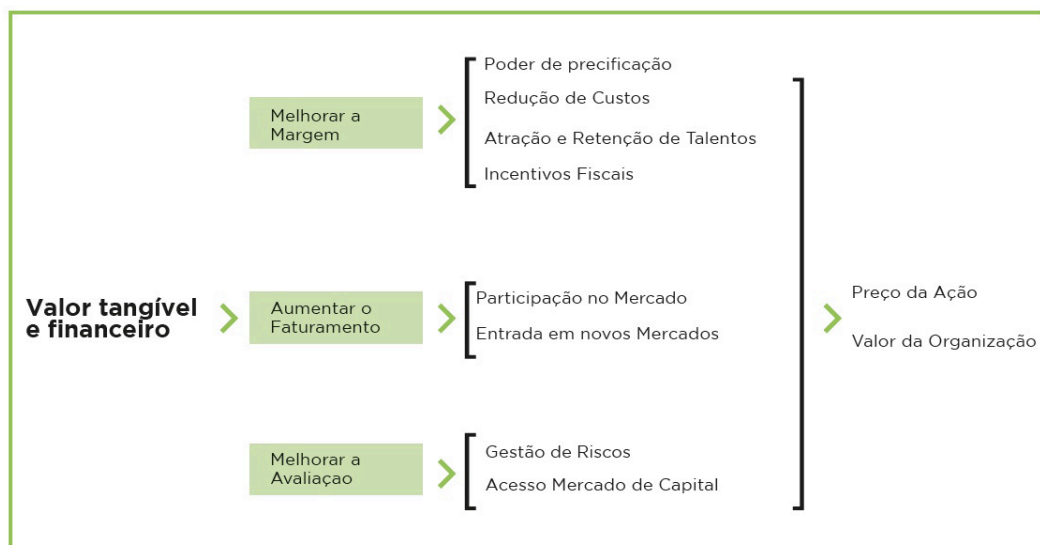


Figura 1: 9 Alavancas de Valor Tangível

Poder de Precificação: Produtos mais sustentáveis ajudam a justificar preços premium, como no exemplo de produtos orgânicos. O açúcar da Native custa quase o dobro que o açúcar da União e descobri, em conversas com executivos do varejo, que a margem também é o dobro.

Redução de Custos: Quem não quer reduzir custos? Investimentos em eficiência energética têm, em alguns casos, um retorno de investimento de menos de 12 meses, como por exemplo na implementação de iluminação LED. Se você vai com uma sugestão dessa para o seu CFO, ele vai ficar feliz.

Atração e Retenção de Talentos: Contratar, desenvolver e desligar pessoas são caros no Brasil. A Natura tem 50% da taxa de rotatividade voluntária do setor de beleza, ajudando a área de pessoas a economizar dinheiro.

Incentivos Fiscais: Programas como a Lei Rouanet e isenção de IPVA para carros elétricos podem ser usados para financiar atividades sociais ou para reduzir emissões.

Cofinanciamento: A Coca-Cola e Ambev colaboram com a ONG The Nature Conservancy para restaurar e recuperar bacias hidrográficas no projeto “Coalizão Cidades pela Água”. No final, não dá para produzir nem Coca nem cerveja sem água.

Participação no Mercado: Com o lançamento do plástico verde, a Braskem aumentou sua participação no mercado de bioplásticos, além de cobrar um preço premium.

Entrada em novos Mercados: Aumentar padrões socioambientais permite vender produtos para regiões com demandas mais sofisticadas, como nos Estados Unidos ou Europa (exemplo: algodão certificado).

Gestão de Risco: Recentes acidentes na mineração, casos de corrupção, incidentes de racismo, etc. mostram claramente que aspectos sociais e ambientais podem impactar negativamente no valor de uma empresa.

Acesso ao Mercado de Capital: Demonstrar práticas mais elevadas de gestão de ESG permite acessar taxas mais baratas que reduzem o custo de capital da empresa.

Poucas empresas sabem fazer esse trabalho melhor que a Natura. Se compararmos o valor da Natura na bolsa desde que a empresa abriu o seu capital, em 2004, até o começo de 2021, vemos que o Ibovespa aumentou quase 500%, enquanto a Natura subiu mais que 4000%. Obviamente, toda essa diferença não se dá por causa da sustentabilidade, mas se você concorda com só algumas das alavancas detalhadas acima, certamente uma parte do valor da empresa vem de um trabalho consistente ao longo dos anos em sustentabilidade.



Figura 2: Comparação valor da ação da Natura versus Ibovespa 2004-2021

IMPACTA NO VALOR DA EMPRESA – IMPACTA NO INVESTIDOR

O olhar dos investidores para questões ESG é principalmente um olhar de gestão de risco. Como mostra a figura 3, a lógica é a seguinte: se meu cliente não administra bem questões ESG, ele tem um risco aumentado de interrupção de operações (exemplo: Rhodia, na crise hídrica de 2014-2015²), pode pagar multas (exemplo: Volkswagen³, Vale e Petrobras), pode perder *market share* (exemplo: energia fóssil) ou perder valor no mercado (exemplo: BP depois da Deepwater Horizon, que perdeu nos primeiros meses 50% do seu valor⁴). Esses riscos respingam na instituição financeira. Ela pode ser responsabilizada pela conduta do cliente (exemplo: o Santander foi multado em R\$ 47,5 milhões pelo Ibama, em 2016, por financiar grãos plantados em áreas embargadas⁵), a inadimplência pode aumentar (exemplo: agricultores afetados pelas secas), garantias podem perder valor (exemplo: casas inundadas) além de correr riscos reputacionais.

² <https://www.istoedinheiro.com.br/o-fantasma-da-seca/>

³ <https://www.ft.com/content/0c594b02-6f91-4b9d-bab7-11992f116316>

⁴ <https://www.theguardian.com/business/2010/jun/01/billions-wiped-bp-market-value>

⁵ <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,ibama-multa-o-santander-em-r-47-5-milhoes,10000083694>

E&S Risk for Financial Institutions

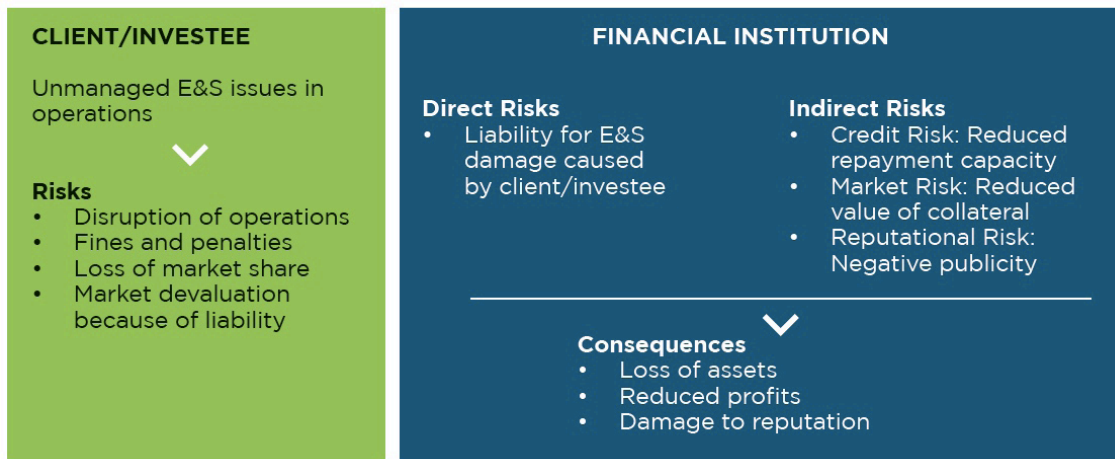


Figura 3: Riscos ESG para uma Instituição Financeira

Por isso, cada vez mais instituições financeiras estão integrando aspectos ESG na sua tomada de decisões onde investir e quais taxas a aplicar.

NÃO BASEIA SUA ESTRATÉGIA NOS QUESTIONÁRIOS ESG DOS INVESTIDORES

Como vimos, os investidores estão principalmente preocupados com a gestão de riscos ESG. Por isso, o Bradesco faz um ranking ambiental e quem tem nota melhor representa risco menor e, conseqüentemente, pode desfrutar de taxas mais econômicas. Porém, vimos nas alavancas de valor que há outras boas razões pelas quais vale a pena profissionalizar a gestão da sustentabilidade. Um dos argumentos foi a atração de talentos. As novas gerações demandam um propósito além do lucro e não aceitam mais perder vida no escritório pelo salário que chega na conta ao final do mês. Se sua empresa depende de talentos, seria fatal só olhar para a demanda dos investidores. Tem que entender melhor quais são os fatores sociais e ambientais, qual o propósito inspirador consegue atrair talentos. O mesmo argumento aplica para outras das alavancas de valor. Por isso, recomendo olhar as alavancas para definir quais delas são mais alinhadas com a estratégia corporativa vigente. Com essa priorização, você garante que suas ações de sustentabilidade agregam valor à sua estratégia de negócio. Repetindo as palavras da Janete Vaz: com isso, sua organização vai embarcar numa jornada “mais profunda” de sustentabilidade, uma jornada que consegue melhorar o desempenho socioambiental e financeiro ao mesmo tempo.

Além disso, tem ainda uma grande variedade de questionários aplicados no Brasil e cada banco está criando sua própria metodologia. Vai demorar anos até o mercado brasileiro chegar a um acordo de quais são os padrões para aplicar na avaliação ESG de empresas de diferentes setores. O mercado internacional já é mais avançado. Para quem quer aprofundar, recomendo olhar os padrões definidos pelas Big 4 no Fórum Econômico Mundial 2020 e os indicadores setoriais do SASB (Sustainability Accounting Standards Board), que definiu prioridades ESG (com indicadores concretos) para mais que 70 setores econômicos.

PRIORIZA E DEPOIS MMBB

Na minha experiência, vejo que as alavancas de valor, as orientações da SASB, o *framework* dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas e *benchmarks* de sustentabilidade ajudam a priorizar as questões ESG que sejam mais relevantes para o negócio. A ferramenta para isso se chama matriz de materialidade. Recomendo às empresas definir no máximo 2-3 prioridades para sua atuação ESG, mais que isso aumenta muito a complexidade da gestão. Veja alguns dos exemplos desse e-book. Laboratórios Sabin são conhecidos pelo empoderamento feminino. Água é um tema essencial para a Ambev. A Gerdau definiu mudanças climáticas e diversidade como prioridades. Uma vez que a liderança priorizou 2-3 temas estratégicos, começa o que eu chamo a fase MMBB: medir – metas – bônus – *bonds*. Uma vez que a empresa define, por exemplo, mudanças climáticas como tema prioritário, precisa medir emissões de escopo 1, 2, 3 (provavelmente se afiliar a iniciativas como o *Carbon Disclosure Project* e *Science-based Targets*), se comprometer com metas de redução (idealmente publicamente) e colocar essas metas no bônus dos executivos. Existem, hoje, *social impact bonds* ou *environmental impact bonds* que disponibilizam financiamento, incentivando as empresas baterem suas metas. A Suzano emitiu um título, em novembro de 2020, se comprometendo com a redução de emissões, que teve a menor taxa da história no Brasil, que era de 3,1% ao ano. Caso não batesse a meta, pagaria uma taxa maior. Em junho de 2021, a empresa emitiu outro título vinculado a metas de diversidade. Me faz acreditar que esses *Sustainability-linked Bonds* são uma ferramenta ideal para se comprometer de forma crível para todos os *stakeholders* com metas ESG, porque conecta a lógica de impacto socioambiental com retorno financeiro.

ESG & INOVAÇÃO?

Vimos que a abordagem do mercado financeiro para questões de ESG é predominantemente um olhar de riscos. No fundo, essa abordagem é continuar com o negócio tradicional, evitando impactos negativos. As inovações que podemos esperar nessa lógica são incrementais e não alteram aos modelos de negócios profundamente. Ao longo do e-book, aparecerão casos de inovação sustentável, mas desafio você a identificar casos onde inovações disruptivas foram provocados pelo lado dos investidores.

Aposto que a maioria das inovações que envolvem novos modelos de negócio, produtos e serviços mais sustentáveis nascem do propósito da empresa e de um entendimento da organização dentro do ecossistema no qual opera, com o intuito de criar valor para vários *stakeholders*. Por consequência, essas empresas têm uma resposta mais convincente para a pergunta: por que crescer? A Natura&Co quer trazer o bem-estar para mais gente. A Ambev quer cuidar da água e unir pessoas por um mundo melhor. A Danone quer levar saúde por meio da alimentação ao maior número de pessoas. Essas respostas inspiram aos colaboradores a participar no processo de inovação e atraem talentos, parceiros e, no final – também –, investidores. Porém, requer uma jornada mais profunda do que simplesmente aprender a responder aos questionários ESG que vêm do mercado financeiro.



HEIKO HOSOMI SPITZECK

Professor da FDC e Diretor do Núcleo de Sustentabilidade. Tem mais de 10 anos de experiência em cursos de Sustentabilidade & Estratégia, Sustentabilidade na Governança Corporativa, Intraempreendedorismo de Impacto e Negócios Sustentáveis. Cofundador da Humanistic Management Network. Ocupou posições de visitante da UC Berkeley e da Univ. Fordham (USA) e na Univ. de Extremadura (Espanha). Recebeu seu PhD na Univ. de St. Gallen (Suíça).

ESG: uma evolução no modelo de negócio nas empresas

JEAN JEREISSATI

ESG. Quem diria que essas três letras, combinadas, seriam um dia tão poderosas e necessárias para o mundo?

Aos poucos, as letras foram se juntando, depois de a história ter registrado alguns de seus episódios mais emblemáticos, como o vazamento de óleo no Golfo do México, em 2010, ou o movimento “Ocupe Wall Street”, nas ruas de Nova York, no ano seguinte.

Esses exemplos, apesar de parecerem completamente dissociados, deram sinais e contornos mais claros de que a sociedade estava cobrando o que hoje conhecemos como práticas sustentáveis ou ESG (finalmente juntas). No caso do vazamento de petróleo, a responsabilidade ambiental; no de Wall Street, a responsabilidade social.

Uma década depois, vimos eclodir a maior crise sanitária (e tantas outras colaterais a ela) já experimentada pela humanidade. A verdade é que a pandemia da COVID-19 catapultou um processo que já estava em andamento – não à toa, em 2015, os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU foram introduzidos no sistema internacional –, moldando um mercado consumidor mais consciente e uma atividade corporativa mais responsável.

Afinal, fatores ESG tratam de questões de interesse público que afetam o bem-estar humano, social e ambiental. Para organizações, trata-se da responsabilidade de fazer a diferença no seu ecossistema interno – colaboradores, acionistas – e externo – fornecedores, consumidores, clientes, comunidades e outras tantas pessoas conectadas ao universo de cada companhia.

Siglas, palavras e conceitos são, sim, poderosos para tangibilizar e jogar luz aos passos de cada companhia diante do mundo, das pessoas e do meio ambiente. Hoje, ESG traduz com mais clareza como ações se conectam e, juntas, têm um papel transformador. Mas o verdadeiro valor por trás de uma sigla está em uma atuação que vai além da temporalidade dos termos.

NA AMBEV, SUSTENTABILIDADE NÃO FAZ PARTE DO NOSSO NEGÓCIO. ELA É O NOSSO NEGÓCIO

Há mais de 20 anos, a forma de pensar e agir das nossas pessoas foram – e continuam sendo – guiadas por uma plataforma sólida de sustentabilidade, alinhada com o que, hoje, é chamado

de ESG. Com um olhar para dentro, responsabilidade em cada atitude e fortalecimento quanto ao nosso papel, foi em 2018 que extrapolamos nossos muros rumo a compromissos e metas ambientais que iam além do nosso negócio, com um olhar mais amplo para os nossos parceiros e comunidades.

Foi assim também que passamos a nos enxergar cada vez mais como parte de um ecossistema que começa no agricultor que planta a cevada e chega até os nossos consumidores, passando, claro, pelos nossos colaboradores, fornecedores, clientes e parceiros.

Se antes nos víamos apenas como uma empresa de bebidas, esse nosso olhar para fora e entendimento do nosso propósito nos mostraram que esse rótulo já não nos representava mais. Tivemos a oportunidade de traduzir e revolucionar aquilo que uma vez imaginamos ser o nosso modelo de negócio, nos levando muito além dos nossos rótulos de bebidas.

O que nos guia, a partir de então, é uma busca por gerar cada vez mais impacto positivo no nosso ecossistema, com a visão de crescimento compartilhado e vivendo o nosso propósito de unir as pessoas por um mundo melhor.

ESG DEVE SER TRANSVERSAL E UMA VEIA QUE CORRE EM TODOS E POR TODOS.

Sem dúvidas, práticas sustentáveis, além de serem premissas para o bom funcionamento de toda e qualquer organização, promovem impactos diretos e indiretos na maneira como criamos, entregamos e capturamos valor.

ESG está presente na nossa cultura e nas práticas cotidianas e se traduz em escuta ativa – para compreender as necessidades do nosso ecossistema –, e na colaboração, tanto nas relações de trabalho como com as nossas comunidades. É essa veia pulsante de ESG que trabalhamos para que corra na nossa gente com transversalidade, de pequenas a grandes ações.

Acreditamos que essa jornada só se realiza com uma letra “G” forte e muito bem estruturada. Governança corporativa é o verdadeiro guarda-chuva das iniciativas que emergem das outras duas letras – “E” e “S”. Sem um bom G, não há o que se falar em transparência, equidade, *accountability* ou responsabilidade corporativa.

A partir desses princípios conseguimos colocar de pé recomendações objetivas, planos efetivos e agendas estruturadas – todos capazes de preservar e otimizar o valor econômico da organização no longo prazo, zelando pelo bem comum.

A GOVERNANÇA APROPRIADA PERMITE QUE UMA HISTÓRIA SEJA CRIADA, MAIS DO QUE APENAS CONTADA.

A efetividade dos órgãos deliberativos e de controle da companhia é essencial para promover discussões aprofundadas aos temas ligados à ESG. Acreditamos que é da alta liderança que se

cascateiam os comandos claros para implementação de iniciativas sustentáveis, conectadas às tendências de consumo e às demandas da sociedade.

Se, de um lado, temos ações consistente de ESG e uma governança ativa, do outro lado mensurar a nossa evolução é fundamental. Foi pensando nisso, por exemplo, que criamos a Eco Score, uma ferramenta interna que permite auxiliar, conduzir e priorizar a criação de inovações de maneira condizente com nossas metas de sustentabilidade de embalagens, por exemplo.

E É MAIS QUE ENVIRONMENT. É TAMBÉM ENVOLVIMENTO.

A letra E sempre foi muito forte para nós. Mas, para que a consistência e a ambição das nossas metas fossem espelhadas em atitudes verdadeiras e profundas, o envolvimento das pessoas tem sido essencial.

Não é por acaso que as nossas iniciativas estão alinhadas ao atual cenário global e aos itens mais pontuados na nossa matriz de materialidade. Das inúmeras ações, dou destaque à segurança hídrica.

A água é um recurso crítico para o bem-estar econômico, social e ambiental das nossas comunidades, além de ser a principal matéria-prima do nosso negócio.

Por isso, sempre tivemos uma enorme preocupação com o controle e o uso da água durante o nosso processo produtivo, além de investimentos de longo prazo em inovação e tecnologia e muitas parcerias para nos tornarmos a referência global na eficiência hídrica. Nos tornamos referência global em eficiência hídrica e batemos, antes mesmo do período estipulado, a nossa meta de redução de consumo de água na produção.

Há cerca de dez anos, olhamos para além das nossas operações para aumentar, inclusive, a segurança hídrica das comunidades no entorno das nossas operações, desenvolvendo programas e parcerias, como a Bacia e Florestas, a Água AMA, e o Saveh.¹

A nossa abordagem para a gestão de recursos hídricos começa dentro das nossas cervejarias com ações que aumentam a eficiência do uso da água e avançam para fora dos nossos muros a partir de iniciativas para toda a sociedade. Investimos e capacitamos um time de técnicos, gestores e especialistas incentivados a criar inovações e a utilizar tecnologias de ponta que garantem economia da água e engajam tanto parceiros quanto comunidade na troca de conhecimentos, melhores práticas e desenvolvimento de novos processos.

Até 2025, vamos melhorar de forma mensurável a disponibilidade e a qualidade da água para 100% das comunidades em áreas de alto estresse hídrico.

¹ <https://www.ambev.com.br/sustentabilidade/agua/>

ESG É SOBRE PESSOAS

O ano de 2020 foi um dos mais desafiadores – senão o mais – para o nosso negócio e ecossistema. O distanciamento forçado pela pandemia promoveu uma verdadeira ressignificação do nosso propósito de unir as pessoas por um mundo melhor.

Desde o início da crise sanitária, passamos a identificar problemas reais na sociedade, usando as nossas capacidades, times, operações e insumos para nos adaptar aos cenários de pura incerteza. Com muita inovação (e garra), causamos impacto social em grande escala e reinventamos o nosso negócio.

Desenvolvemos e doamos mais de três milhões de unidades de álcool em gel para o sistema de saúde, fizemos 100 leitos de hospital em parceria com outras empresas no tempo recorde de 36 dias, fabricamos e doamos três milhões de máscaras de proteção facial usando o plástico das nossas embalagens, doamos 2,5 milhões de pães de cevada, e muito mais.

Chegamos, inclusive, a adaptar uma de nossas cervejarias no interior de São Paulo para virar uma usina de oxigênio, que continua operante e abastecendo gratuitamente unidades de saúde no interior de São Paulo. Além disso, fizemos parte de uma coalização de empresas para ajudar nas duas principais iniciativas de vacinas contra a Covid-19 no nosso país.

Nós também temos uma plataforma consistente de programas de impacto social nas nossas comunidades – por exemplo, o VOA², o nosso programa de voluntariado empresarial.

Nele, os líderes da Ambev são mentores de ONGs Brasil afora para ajudar com o que eles têm de melhor: ferramentas e conhecimento em gestão. Dessa forma, contribuímos ativamente para que essas instituições possam aprimorar ainda mais seu impacto positivo no mundo. Hoje, são mais de 6 milhões de pessoas impactadas pelo VOA e 500 ONGs beneficiadas.

Também estamos evoluindo no cuidado das nossas pessoas. Queremos contribuir ativamente para o bem-estar físico, mental e social da nossa gente. Então, em junho de 2020, criamos a nossa Diretoria de Saúde Mental³, responsável por nos ajudar a ter um ambiente cada vez mais inclusivo, de acolhimento, seguro e com apoio aos nossos colaboradores.

É MUITO MAIS DO QUE SÓ CERVEJA...

De tantos outros exemplos que poderia dar – e que tanto me enchem de orgulho –, os que dei acima demonstram um pouco do poder transformador e revitalizante das letras “E”, “S” e “C” na estratégia da empresa, nos ritos diários, na nossa cultura.

Incorporar uma mentalidade sustentável ao negócio é transformar modelos e renovar a visão de futuro. Aqui, buscamos enxergar além dos nossos muros e rótulos para construir um futuro

² <https://www.ambev.com.br/voa/quem-somos/>

³ <https://rhpravoce.com.br/canal/os-objetivos-e-prioridades-da-diretoria-de-saude-mental-da-ambev/>

melhor – crescendo de forma sustentável, junto com o nosso ecossistema e alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Reconheço que há ainda muita estrada pela frente, muita evolução para chegarmos onde queremos, mas já vivo sinais claros dessa transformação para nos tornarmos uma plataforma que conecta as pessoas e o ecossistema para que possamos crescer juntos e contribuir para um mundo cada vez mais sustentável.



JEAN JEREISSATI

Diretor Presidente Executivo da Ambev. Ingressou na Ambev em 1998 e ocupou diversos cargos, incluindo o de Diretor Presidente no Caribe, Diretor Presidente na China e Diretor Presidente na Ásia e Pacífico Norte. Jean é formado em Administração, pela Fundação Getúlio Vargas, e possui um MBA Corporativo da Ambev.

ESG, portanto, é mais do que uma agenda, é uma cultura

HORÁCIO PIVA

Reflexo dos novos tempos, a busca por mudanças vem diretamente atrelada tanto à ansiedade quanto a sua execução. Há, claro, algum espaço entre essa dualidade do querer e do fazer, o qual precisa ser preenchido pelo pensar, planejar e organizar. Isto vale para nossas vidas, isto vale para os negócios.

Como parte de processos acelerados pela pandemia da Covid-19, o benfazejo tema ESG (Ambiental, Social e de Governança, em português) conquistou lugar de destaque à mesa dos grandes debates de nossos tempos. Pressões internas e externas põem à prova a capacidade de resiliência do mundo corporativo. Um choque de realidade e impulso à ação.

O papel das companhias mudou. A sociedade não as vê mais somente como fabricantes de produtos ou serviços para o dia a dia. Pessoas e consumidores esperam por comportamentos adequados às pautas atuais, envolvidas na oferta e demanda por soluções. A diversidade ganhou atração, o valor como equidade está na ordem do dia e o combate às mudanças climáticas tem o peso de assunto fundamental. Sua relevância é tal que as principais potências mundiais, como Estados Unidos, Alemanha, França e, até mesmo a China, que recentemente anunciou meta de descarbonização, estabeleceram a redução de emissões de gases de efeito estufa como ponto de partida para a retomada econômica pós-pandemia. Todos esses parecem ser tendências e caminhos sem volta.

A recente pesquisa chamada “Construindo Nosso Futuro”, organizada pela consultoria Eureka, em parceria com o Davos Lab e o Global Shapers e ligada ao Fórum Econômico Mundial, ouviu 1.100 jovens e revelou que 85% dos entrevistados acreditam que instituições públicas e/ou privadas devem assumir a responsabilidade por colocar em prática padrões éticos sociais, ambientais, de governança e de tecnologia na sociedade, conceitos inclusos nas práticas ESG. Oitenta e cinco por cento.

Não se trata de um caminho simples. Neste trajeto desafiador, em pleno processo de pavimentação, é imprescindível o engajamento das lideranças nas empresas, aliás assim como da sociedade. Há muitas que ainda contabilizam ESG na rubrica da área de marketing ou afins. Atenção, se o alto escalão não acreditar naquilo que está pautando e deixar de ser exemplo junto aos colaboradores, qualquer ação já nasce fadada ao insucesso. A pauta é agenda inevitável de *chairmen*, seus conselhos e CEOs e espriada por eles a todo o restante da empresa.

Assim sendo, a governança corporativa, responsável pelo G da sigla, deve ser encarada com profunda seriedade. Sem ela é difícil crer que todos os profissionais irão perseguir diariamente as melhores práticas em cada uma de suas ações, além de incorporar novos riscos advindos de um olhar cada vez mais atento pelos seus *stakeholders*, reguladores, investidores e clientes em especial.

Aqui, ilumina-se a ideia de que não se trata, pura e simplesmente, de implementar ESG. Tem que ser e praticar. O valor ou valores de uma corporação levam tempo para serem enraizados e muitas companhias podem patinar no meio dessa rota. Risco, reitero, para elas, e risco para o assunto como um todo diante da política em que se estabelece na sociedade.

Isto tudo não se constrói a partir da contratação de um profissional, por melhor e mais capacitado que seja. Também não é a criação de uma área que fará essa roda girar. Essas ações podem sim, é verdade, contribuir, mas não serão decisivas. Fica distante da realidade imaginar que um departamento específico será capaz de analisar e alinhar dezenas, centenas, senão milhares, de indicadores, processos e projetos que correm dia após dia dentro de grandes companhias.

O diferencial será o modo como elas irão incorporar a temática e propósitos, até que se alcance algo que se torne “business as usual”, efetivamente incorporado aos valores da corporação, paradoxalmente não mais um ponto focal, mas algo “per se” ao dia a dia do universo corporativo – novas gerações, agregação de conhecimento, novas mentalidades. Em breve, espera-se, será como o cinto de segurança automotivo, antes um debate tenso e hoje já uma atitude mecânica e desnecessária de atenção.

Indo além, o diálogo e o engajamento com atores externos são partes inerentes a todo o movimento. Fornecedores, prestadores de serviços, comunidades do entorno, órgãos governamentais, clientes e todos os demais envolvidos devem estar alinhados com essa prática. Isto só se torna possível quando cada colaborador tem dentro de seu *modus operandi* o gatilho que lhe permita ser um indutor de boas práticas. O individual tem o poder de influenciar o coletivo, para o bem e para o mal. Como em um motor, qualquer parafuso frouxo pode fazer toda a engrenagem parar de funcionar. Ou seja, agir na demanda e na oferta. Cuidar de nosso quintal, mas levar a que todos ao nosso alcance também incorporem a causa.

Se o objetivo é alcançar a excelência nos três aspectos – Ambiental, Social e Governança—, é fundamental partir dessas premissas em todas as suas ações. Esse processo sem dúvida passa por conhecer a matriz de materialidade da organização e por suas fortalezas e ameaças dentro dos pilares da sustentabilidade e da governança corporativa. Tudo demanda tempo e investimento, mas é a ponte mais segura para atingir resultados verdadeiramente sustentáveis.

Nesse sentido, vislumbram-se desdobramentos que haverão de separar, de um lado aqueles que de fato querem fazer do ESG sua bússola, e, de outro, as entidades ou corporações que apenas se valeram da sigla para discurso vazio que não passará de uma espécie de *greenwashing* do ESG. Para alcançar objetivos é inevitável e necessária visão estratégica, de curto, médio e longo prazos, com metas estabelecidas para cada uma das etapas.

O conceito ESG, enfim, deve ser entendido como parte do processo de amadurecimento social. Com o aumento da expectativa de vida se fazem necessários investimentos cujos retornos também se projetam em horizontes mais largos. Para isso acontecer, é preciso que todos avancem

juntos. Não podem sobreviver ilhas de prosperidade e de ética em meio a um mar de subdesenvolvimento e miséria. Eis um elo indissociável: o negócio só será sustentável se oportunidades similares forem dadas à sociedade como um todo, especialmente comunidades vizinhas e partes da cadeia de valor que sejam economicamente deprimidas. Alcançar êxito e afluência, conquistar avanços em inovação, ciência e tecnologia – a sustentabilidade da riqueza e do progresso se assenta na capacidade de partilhar vitórias, valores e propósitos.

Quiçá, portanto, o Brasil enfrente assim sua já histórica e vergonhosa iniquidade social, assuma sua condição de potência ambiental, e a tudo consiga através de sua renovada governança. Eis um instigante desafio pelo qual vale a pena viver.

Essa é uma jornada de constante aprendizado, ao longo da qual o diálogo e a comunicação são as ferramentas mais valiosas e imprescindíveis. Diálogo verdadeiro, em que se ouve e é ouvido, em que dialeticamente se constroem convergências e denominadores comuns. De fato, essa nova era impulsiona a iniciativa privada a pensar e a agir de modo diferente. Essa é uma alavanca de valor que potencializará atitudes conscientes tendo em vista a construção de um futuro mais justo e melhor.

ESG, portanto, é mais do que uma agenda, é uma cultura.



HORÁCIO PIVA

Formado em economia e pós-graduado em Administração de Empresas, participa dos Conselhos de Administração da Klabin S/A, Cataratas S/A e do Grupo Baumgart. Preside o Conselho da Brain4Care Inc. Ex-presidente da Fiesp/Ciesp, Sesi, Senai e Sebrae, da Bracelpa – Associação Brasileira de Papel e Celulose, da AACD – Associação de Assistência à Criança Deficiente e do Conselho Temático de Economia da CNI. Ex-membro do Conselho da Redecard, BHC, BTSP, Tarpon, TCP, Atmosfera, Martins Atacadista, Fapesp. Preside o Conselho da IBÁ – Indústria Brasileira de Árvores – e é membro dos Conselhos da Osesp – Fundação Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo, da Embrapii – Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial, da FFHC – Fundação Fernando Henrique Cardoso e do Conselho Consultivos da Brasilpar – Serviços Financeiros.

Empoderando pessoas que constroem o futuro: como a Gerdau atrelou compromissos ESG à meta dos seus executivos

CAROLINE CARPENEDO

Nos últimos anos, assistimos a empresas de todos os segmentos começarem a se engajar nas questões mais urgentes da atualidade. Em um movimento sem precedentes, temas como diversidade, inclusão, mudança climática e preservação ambiental passaram a fazer parte da agenda corporativa e, em maior ou menor medida, influenciar as decisões de negócios. Lideranças e Conselhos de Administração entendem que, mais do que estar em sintonia com a legislação e as boas práticas de responsabilidade, o engajamento em ESG é uma questão estratégica.

Na Gerdau, maior empresa brasileira produtora de aço, essa mentalidade guia a tomada de decisões desde a sua origem. Ao longo de seus 120 anos de história, completados em janeiro de 2021, a companhia sempre acompanhou os anseios e demandas da sociedade, com ações no presente construindo as bases para um futuro sustentável. Em 2014, iniciou um ciclo de profunda transformação cultural, que tornou a empresa mais ágil, transparente, diversa e inclusiva. Em 2018, esse ciclo se desdobrou em um propósito: empoderar pessoas que constroem o futuro.

A partir disso, traçamos uma estratégia clara para as questões ESG na companhia, um guarda-chuva amplo de sustentabilidade que engloba temas sociais, ambientais, de governança e de diversidade. Para medir o cumprimento da estratégia, criamos um Painel de Indicadores que avalia os resultados. Esse *scorecard* é uma ferramenta poderosa para que não só o Comitê de Estratégia e Sustentabilidade, como também o Conselho de Administração, acompanhem de perto o avanço da empresa no cumprimento de seus objetivos de sustentabilidade.

Dessa maneira, cada vez mais a agenda ESG é fator crucial no debate, no planejamento e na tomada de decisões no dia a dia da Gerdau. Não mais algo apartado do *core* produtivo ou uma preocupação restrita aos departamentos de meio ambiente, de pessoas ou responsabilidade social. Para nós, está claro que agir afirmativamente em prol de temas ESG é fator determinante para o crescimento sustentável.

A diversidade ilustra como questões ESG são estratégicas do ponto de vista do negócio. Fator fundamental para a inovação, ela permite que diferentes pontos de vista e *backgrounds*

componham ambientes de trabalho mais inspiradores, representativos de toda a sociedade e, conseqüentemente, mais produtivos. Por isso, temos na Gerdau uma série de ações e metas de capacitação e recrutamento para garantir ambientes diversos e inclusivos.

O Programa Pertencer, por exemplo, abre as portas da indústria do aço – tradicionalmente masculina – para mulheres de todo o Brasil. A partir de uma parceria com o SENAI, capacitamos operadoras em diferentes áreas durante um curso remunerado, com possibilidade de contratação ao final. Assim, atingimos 5% de mulheres ocupando a posição de operadora na Gerdau pela primeira vez em 120 anos no ano passado. Em 2021, são 700 mulheres atuando diretamente na produção, rompendo o patamar histórico de 2%. Nas posições de liderança, temos 22,5% de mulheres, em comparação aos 17%, em 2017, quando começamos nossos esforços mais focados em diversidade e inclusão.

Nossas ações afirmativas em diversidade se estendem para todos os níveis hierárquicos e para diferentes grupos. Os programas de aprendizagem devem ter contratação de 50% de mulheres e os programas de estágio contratação de 60% de mulheres – resultando em um terço de mulheres em todas as admissões no primeiro semestre de 2021. Também criamos um Banco de Talentos voltado à comunidade LGBTQI+ e já temos mais de 1000 currículos cadastrados. E vimos as lideranças negras saltarem de 16%, em 2019, para 26%, em 2020. Sabemos que ainda temos um caminho a percorrer, mas são números que nos animam a transformar teoria em prática e desenvolver ações concretas, que se refletem mês a mês em avanços reais.

Outro tema ESG que orienta fortemente a estratégia da Gerdau é a questão ambiental. Uma Política de Sustentabilidade e um Sistema de Gestão Ambiental guiam todas as áreas da empresa e reforçam nosso compromisso com a geração de valor para nossos *stakeholders*. Temos muito orgulho de ser a maior recicladora da América Latina, transformando anualmente 11 milhões de toneladas de sucata ferrosa em aço – o equivalente a impressionantes 687 mil caminhões – e movimentando um ecossistema de cooperativas que beneficia milhares de pessoas.

Ainda na questão ambiental, nossa matriz de produção a partir da sucata contribui para outra marca importante: a Gerdau emite metade da média global de CO₂ do setor, segundo dados da Associação Mundial do Aço. Assim, obtivemos, em 2020, nota B- na análise da ONG Carbon Disclosure Project (CDP) – a faixa das empresas que realizam uma gestão coordenada em relação à mudança climática e uma pontuação acima da média da América do Sul e do setor, reforçando nossa transparência e compromisso.

Nesse contexto, atrelar questões ESG à meta da alta liderança foi um passo natural para a Gerdau, mais uma iniciativa para construir as bases de um futuro sustentável. Depois de uma jornada que incluiu não só ações afirmativas, mas também treinamentos e um diálogo constante, o Conselho de Administração aprovou a proposta que inclui metas de desempenho de indicadores ESG ao Plano de Incentivo de Longo Prazo (ILP) para a liderança sênior. Com validade a partir de 2021, a norma estipula que cerca de 20% do valor dos bônus incorporados à remuneração variável dos executivos estarão condicionados ao cumprimento das metas ESG.

A mensuração dessas metas é calculada a partir de dois indicadores caros à estratégia da companhia: na área de diversidade, a porcentagem de mulheres em cargos de liderança; na área ambiental, a redução nas emissões de CO₂. Além de acelerar as mudanças tão necessárias, a

adoção desses indicadores na composição da remuneração de longo prazo desses executivos faz parte de um processo de abertura de informações ESG da Gerdau ao mercado e ao público em geral – e reafirma nosso compromisso junto aos diferentes *stakeholders*.

Como vimos, atrelar questões ESG às metas dos executivos é uma das iniciativas em meio a uma jornada extensa – e muitas vezes complexa – que envolve toda a companhia em questões fundamentais para ela mesma e para toda a sociedade. Nesse sentido, acreditamos que a liderança tem a responsabilidade não apenas de influenciar as equipes, mas de agir diretamente para garantir um ambiente de trabalho mais diverso e inclusivo e um impacto ambiental mais sustentável. O engajamento com temas ESG é uma construção que exige metas claras e transparência e que, sem dúvida, cria uma série de desafios. Mas acreditamos fortemente que o diálogo com a sociedade e o empoderamento das pessoas são o único caminho para uma empresa seguir relevante. Esse pensamento tem orientado a Gerdau há 120 anos e é sobre essa base que construímos o nosso futuro.



CAROLINE CARPENEDO

Doutoranda em Design Estratégico, pela Unisinos. MBA Executivo Internacional, pela FIA. Mestra em Administração, pela PUC Minas e FDC, e Bacharel em Psicologia, pela PUC/RS. Diretora Global de Pessoas e Responsabilidade Social da Gerdau. Profissional com mais de 18 anos de experiência na área de Capital Humano, em várias áreas do negócio, em todos os subprocessos e diferentes países e regiões em indústria multinacional. Cofundadora do Grupo EWA (Empowering Women to Achieve), Mentora de jovens em situação de vulnerabilidade e Embaixadora da Liga Labora para inclusão de profissionais 50+. Membro do Comitê de Remuneração da Gerdau, Comitê do Instituto Gerdau e do Comitê de Pessoas da Gerdau Metaldom, todos fóruns de suporte ao Conselho de Administração. Conselheira do Museu de Minas e Metais. Vice-Presidente do Comitê Estratégico de Gestão de Pessoas da Amcham e do Comitê Aberto de Gestão de Pessoas da Amcham e Membro da Comissão de Pessoas do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). Docente do MBA em Liderança, Inovação e Gestão 4.0 do Pós PUCRS Online e do Curso do IBGC de Governança Corporativa em Tempos de Mudança – 2ª edição.

Como engajar uma empresa cética na causa ESG?

ENTREVISTA DE CLARISSA LINS, FUNDADORA DA CATAVENTO CONSULTORIA, COM STEPHANIA GUIMARÃES

Poucos profissionais brasileiros têm tanta segurança para conduzir jornadas de sustentabilidade no setor de óleo, gás e energia quanto Clarissa Lins. Ela começou sua trajetória profissional muito cedo e, hoje, coloca sua experiência, tanto como membro do conselho quanto em comitês de sustentabilidade, à disposição de empresas globais que precisam de toda a *expertise* possível para enfrentar os desafios atuais. “A inovação pode vir da Califórnia ou pode vir daqui de Itajubá, mas observo se a empresa está alinhada aos centros que estão voltados a esse tipo de pensamento”, afirma, “esse é um importante sinal”. Para Clarissa, tais organizações precisam estar próximas da inovação e pesquisa e desenvolvimento.

STEPHANIA GUIMARÃES: Como você trabalha o tema ESG em empresas e organizações na área de óleo e gás ou mineração, que sofreram ou ainda sofrem críticas fortes? O que a faz perceber que é possível agregar valor nessas situações e qual sua avaliação antes de entrar nessas organizações?

CLARISSA LINS: Sempre faz parte da avaliação uma boa conversa com a liderança da companhia para entender se, de fato, essa liderança está convicta de que é preciso, em algum grau, mudar a rota e passar a levar em conta outras variáveis. Mais especificamente, as variáveis ligadas aos riscos climáticos e ao impacto das mudanças climáticas na perenidade dos negócios. Quando eu sinto que há real intenção de levar essa variável em conta para, de alguma forma, ajustar o processo de tomada de decisão, isso é algo que me traz segurança. Depois, obviamente, levo em conta o histórico da companhia e sua seriedade ao lidar com temas sensíveis. Por fim, quando eu sinto que há predisposição favorável ao engajamento naquele ambiente, que as pessoas vão de fato querer ouvir, refletir e responder. Quando eu encontro esses elementos, então eu fico tentada a me juntar ao time para tentar influenciar.

SG: Como você comprova essas características no processo de decisão da escolha do cliente? O que é preciso tratar mais detalhadamente? Essa avaliação é contínua?

CL: Eu preciso avaliar o tom da fala primeiro. Os tons da liderança, do CEO, do *chairman* são os diferenciais nessa avaliação que eu faço. O quanto essa fala transmite sinceridade, credibilidade

e predisposição ao diálogo. Isso pode ser avaliado em conversas constantes, visto que a gente tem uma cultura de reuniões muito frequentes nos conselhos. Os temas a serem debatidos, temas ligados à sustentabilidade, nem sempre são temas dos quais a empresa sente conforto em falar. Nem sempre a empresa entende a dimensão do que está sendo discutido e, então, quando mesmo à luz da incerteza existe um bom diálogo, é dessa forma que eu monitoro de uma maneira mais constante se essa predisposição se mantém. Por outro lado, eu também preciso ter sensibilidade em relação ao *timing* correto. Nem sempre é possível fazer os temas mais sensíveis avançarem na velocidade almejada e isso faz parte do aprendizado de atuar com conselho de administração levando esse tipo de temáticas não usuais. Embora elas sejam cada vez mais frequentes, ainda podem ser vistas como temáticas consideradas pouco confortáveis, e é preciso ter muita sabedoria para engajar, para trazer a informação de uma maneira transparente, de uma maneira não-codificada. Então existe o aprendizado de encontrar o *timing* adequado, mas também a linguagem mais adequada, o que significa, às vezes, adiar uma pauta três meses, por exemplo, ou ajudar a estabelecer uma meta menos audaciosa, para poder adiante ganhar credibilidade, confiança e voltar ao tema. Também podemos construir essa percepção por meio de algumas decisões que são importantes: até que ponto vai ser possível definir metas públicas ou internas para aquela empresa; até que ponto vai ser possível usar métricas ligadas às prioridades da agenda ESG nas remunerações dos executivos, por exemplo. Quando você percebe que essa conversa avança, é um ótimo sinal. Mas quando você percebe que há muita resistência, vale se questionar se isso é um sinal de alerta ou se as pessoas simplesmente precisam de mais tempo para refletir. São exemplos como esses que me dão o curso, me dizem se estamos perante um engajamento produtivo ou não.

SG: Qual a estratégia para trabalhar a parte mais cética da organização, quem joga contra ou quem não está engajado? E é preciso engajar todo mundo?

CL: Eu acho que não. Penso que é necessário engajar aqueles que querem ser engajados. Penso que vale a pena gastar energia com quem você percebe claramente que a conversa será produtiva. Por outro lado, é muito difícil você ser a voz única na sala. Então, acredito que é preciso perseverar se de fato você acredita que aquela é uma temática séria, fundamental, e argumentar com dados e fatos, trazer evidências que eles compreendam, claras e numa linguagem simples. Evidências que, de preferência, não sejam apenas as suas, mas de outras geografias, de outras empresas, com bases em métricas e dados que eles respeitem. Isso ajuda muito. Eu diria para não ter a preocupação de que todos concordem com você, não ficar muito tempo sozinho e sempre se basear em dados, fatos e boas análises. Olhe para indústrias correlatas, olhe para casos que sejam inspiradores, traga a visão de outros executivos do mesmo nível de outras empresas parecidas.

SG: Com a experiência que você tem agora, se você estivesse novamente frente à escolha de entrar nas grandes empresas de óleo, gás ou minério para as quais já trabalhou, para quais pontos você olharia que mais ajudariam sua jornada?

CL: O tema com o qual eu lido com mais proficiência é estratégia de baixo carbono. Tema que domino e tenho tranquilidade para argumentar com dados e fatos. O que ajuda muito ao en-

trar em qualquer uma dessas empresas são dados e evidências. Se você olhar hoje a quantidade de perguntas de investidores sobre impacto de mudanças climáticas no portfólio existente, no EBITDA dos próximos cinco, dez anos, na estratégia de crescimento da empresa, é um número muito maior do que ocorria ano passado, dois anos atrás ou cinco anos atrás. A evidência de que investidores levam em conta e de que isso é percebido como um elemento de risco nas indústrias energointensivas ou altamente expostas a emissões de gás de efeito estufa é algo que ajuda muito.

SG: O interesse dos investidores é uma alavanca para convencer empresas céticas, visto que existe uma pressão do mercado para dar respostas que tranquilizem esses investidores?

CL: Eu diria que é uma alavanca diferencial, porque ela não tem a mesma medida de outras alavancas. Uma outra alavanca é a regulação ou políticas públicas. Na medida em que, por exemplo, as políticas públicas sinalizam para a precificação de carbono, não basta mais usar o preço do carbono apenas para exercícios internos, é preciso que ele seja, de fato, incluído na avaliação de todo e qualquer novo investimento. Uma outra alavanca que eu acho importante nesse setor de óleo, gás e energia tem a ver com o quanto a empresa está investindo em pesquisa e desenvolvimento e o quanto ela não está isolada. Ou seja, o quanto ela integra *hubs* de inovação, o quanto ela abastece todo seu canal de inovação com *startups*, mas também com conhecimento acadêmico de ponta. Se trata de uma maneira de não falar somente sobre desafios, mas sim olhar o outro lado da equação, como posso resolver os desafios olhando para as soluções.

SG: Como você observa a inovação de maneira associada às urgências socioambientais e à matriz de materialidade?

CL: Eu observo, especialmente, nos setores nos quais eu atuo mais, se a pauta de pesquisa e desenvolvimento na área de energia está voltada para soluções que levam a fontes energéticas de baixo carbono. Para as indústrias de energia e indústrias de óleo e gás, a mudança climática é o principal desafio. Então eu avalio o percentual da carteira de P&D que está alocado em baixo carbono. Se trata, para mim, de um grande diferencial, sobretudo em relação aos esforços de colaboração com a cadeia de valor e com centros acadêmicos de ponta. A inovação pode vir da Califórnia ou pode vir daqui de Itajubá, mas observo se está alinhada aos centros que estão voltados a esse tipo de pensamento. Essas são as alavancas para as quais eu olho. As empresas em que eu atuo não são B2C, então o peso do consumidor não é tão evidente. Mas quando existe evidência de que toda a cadeia de valor está mudando, é necessário trazer para o presente, tem que estar no radar.

SG: Você já deixou alguma empresa?

CL: Tem que acontecer um desgosto muito grande, porque sou muito persistente, não desisto fácil. Só se eu concluir que tentei de todas as formas, mas não conseguirei mudar a mentalidade

do CEO, dar visibilidade a um gestor excelente ou não conseguir apoio nos colegas de conselho. Então é melhor sair. Eu ainda não vivi essa experiência, apesar de ter vivido muitas resistências.

SG: Você já disse não para empresas que lhe procuraram? Pode nos contar a razão?

CL: Já disse não para alguns casos. Tive um, recentemente, em que os valores do grupo não coadunavam com os meus e eu expliquei muito tranquilamente. Eu tive um chefe, o Luiz Carlos Mendonça de Barros, que sempre me disse: “*Clarissa, nunca tenha medo de ir atrás do que é legítimo*”. Então, não apoiar uma empresa cujos valores diferem radicalmente dos seus é legítimo.

SG: A Agência Internacional de Energia determinou este ano metas ambiciosas e desafiadoras a serem alcançadas para a redução do carbono até 2030, ditando o tom da urgência energética e surpreendendo o mundo positivamente. Existem riscos em se imprimir uma velocidade de transformação acelerada?

CL: A determinação da AIE é maciça no que ela representa em termos de mudanças. Há dois riscos envolvidos. O primeiro é o descompasso entre as mudanças na demanda e as mudanças na oferta, sobretudo quando olhamos para energia fóssil. É claro que o mundo tem que caminhar para uma redução de emissão de energia oriunda da queima de combustível fóssil, mas qual é a melhor forma de fazer isso? No meu entender, por meio do engajamento com as grandes companhias, os grandes produtores, uma vez que eles têm orçamento, competência, excelência de pessoas, tradição em pesquisa e desenvolvimento; sabem lidar com projetos complexos. É inteligente fazê-los adquirir vantagens competitivas para também serem bem-sucedidos em energias menos emissoras. Não se trata de deixar de contar com eles no *mix* energético, mas fazer com que eles aportem suas competências de maneira rentável para novas energias, considerando o ponto de vista da oferta.

O *timing* de fazer isso depende muito dos recursos disponíveis, dos sinais financeiros e, obviamente, do quão bem-sucedidos serão aqueles que aportarem sua expertise para essa mudança. Mas, por outro lado, temos a demanda. O quanto nós todos que consumimos energia da forma como a consumimos hoje estamos dispostos a mudar? Quantos de nós estamos dispostos a não ter os seus ambientes totalmente climatizados, a pararmos de viajar de avião, a pararmos de encomendar bens que são trazidos por rotas marítimas longas, a pararmos de ter o nosso nível atual de bem-estar? Esse é o aspecto que está pouco debatido.

O maior risco de todos é pressionar um ajuste na oferta em um ritmo que não corresponde ao ajuste da demanda e, aí, na área energética, isso pode ser muito perigoso, seja porque os ativos podem mudar de mãos e ir para mãos menos comprometidas com os melhores padrões, inclusive padrões climáticos, seja porque podemos incorrer em uma crise energética. Esse cenário não justifica paralisia, mas justifica tensão, para que oferta e demanda se mexam em compassos compatíveis.

O segundo risco é fazê-lo da forma mais eficiente para a sociedade como um todo. O ritmo no Brasil e a forma de ajuste no Brasil não são iguais aos da Europa, que não são iguais aos da Ásia,

que não são iguais aos da África. Então, como é que, em escala global, levamos em conta essas diferenças regionais, fazendo com que o custo para a sociedade seja o menor possível?

Porque não posso onerar determinadas parcelas da sociedade para uma transição, que pode trazer inúmeras oportunidades também, mas de uma maneira justa? Como fazer uma transição de modo que ninguém fique para trás? De que forma requalificamos quem pode ser requalificado e trazemos o contingente da população que não pode ser esquecido e não pode ser deixado em pobreza energética, para soluções de baixo carbono? Como garantir essa transição energética justa é muito complexo, porque tenho realidades regionais diferentes, disponibilidades de recursos diferentes.

SG: Quais são as primeiras metas quando você entra em uma empresa que está mais cética frente ao ESG?

CL: Em primeiro lugar, é preciso conseguir a concordância de todos em relação ao foco. É fundamental entender clima. Clima é o nome do jogo. Se você perder o passo em relação a clima, não vai adiantar. Eu me lembro quando via alguns relatórios de sustentabilidade em empresas nas quais estive e o tema mudanças climáticas aparecia na página 145, das 180 páginas. Era quando eu me perguntava o que eles não tinham entendido. Então, a primeira vez que publicaram o primeiro caderno de clima em uma grande empresa na qual trabalhei, eu fiquei muito feliz. Eu disse a mim mesma que eles entenderam que era prioritário, estavam sendo transparentes, estavam comprando a história, abrindo os dados e ajudando o interlocutor a entender como eles iriam gerenciar o tema. Então, o foco no quem é mais relevante para aquela empresa; é a primeira conquista. A segunda é estabelecer uma meta. Para mim importa menos que essa meta seja pública. O que importa é trabalhar para que ela seja um KPI interno, para que o *board* olhe para ela e sobre a qual o *management*. Essa é uma grande conquista. Ai, depois, o resto vem em consequência. Se é um KPI relevante, ele vai entrar na remuneração. Em algum momento ele vai se tornar público; em algum momento ele vai fazer parte do relacionamento com *stakeholders*, com o *supply chain*. O mais relevante é o foco e estabelecer algum tipo de meta que faça sentido para aquele foco de atuação, dado que o resto vem naturalmente depois. E se conseguir ainda um certo nível de transparência para o mercado, se torna ideal, pois o compromisso tornado público passa a fazer parte da credibilidade e reputação daquela empresa.

SG: Como fazer a empresa entender que essa não é uma entrega de curto prazo, mas uma entrega maior, uma jornada?

CL: Temos que ser muito cuidadosos em relação a essa ambição no tempo. Minha experiência executiva me ensinou que perdemos aliados quando tentamos esticar a corda demais. Ou colocar uma meta muito ambiciosa ou, ainda, anunciá-la para o mercado quando ainda não há maturidade de todos. É essencial levar em conta o tempo daquela organização. No caso do clima, tenho um grande aliado que é a TCFD, ou Task Force on Climate-related Financial Disclosures, que nas suas normas já admite que a companhia tem até cinco anos, por exemplo, para estar alinhada a todas as diretrizes. Agora a ESPDI pede um prazo de até dois anos para ter uma meta de clima alinhada com suas diretrizes.

Os parâmetros globais já estão sinalizando que o tempo é necessário para que a jornada amadureça, e eu uso essas duas referências sempre que possível para dosar essa conversa dentro das empresas. Eu digo que não precisa correr, que devemos seguir o tempo daquela organização, testar internamente, seguir adiante com métricas que fazem sentido. Isso é fundamental.

SG: Empresas, fundos, todo o mercado está falando sobre ESG. Existe um lado escuro da força do ESG? E se ele existe, qual lado é esse?

CL: Existem entidades para as quais jamais olharíamos anos atrás e veríamos. Meus maiores receios são excesso de modismo, falta de transparência, falta de rigor com os critérios. ESG se transformar em um barco no qual todos querem estar independentemente das suas reais convicções. Então, o risco é perder a mão por falta de critérios claros e seriedade. Estou vendo governos tentando atuar para minimizar esse risco. A Security Exchange Commission está sendo envolvida para a publicação de diretrizes para a criação de fundos ESG; a Europa está tentando desenvolver uma taxonomia verde e eu acho que nós teremos ferramentas de autorregulação, certificações, critérios robustos para conter esses riscos.

SG: Para o seu setor, mudança climática é o tema. Mas você vê essa agenda chegando para qualquer setor, impondo prioridade de temas que para a agenda brasileira não são prioridades? A pressão do investidor pode levar para um lugar que não agrega valor para a empresa brasileira?

CL: Vejo isso como risco e, por isso, reforço a necessidade de estabelecer o foco correto. Vamos tomar como exemplo a necessidade de lidar com o desmatamento. Essa é nossa especificidade absolutamente prioritária para todas as empresas brasileiras, atuando ou não na Região Amazônica. Estamos falando sobre a imagem do Brasil para colocar qualquer produto fora do país. Seja na cadeia de alimentos ou de manufatura, o tema demonstra o respeito à lei que está faltando hoje. Não podemos nos abastecer unicamente da pressão internacional e temos que ser capazes de focar no que vier de mais urgente e prioritário. Por isso a seleção do foco é tão relevante.

SG: Você fala muito em autenticidade junto às empresas porque pode ser delicado encontrar esse foco. Em que momento da sua carreira você percebeu que essa autenticidade era o norteador?

CL: Eu tive muita sorte. Primeiramente em ter uma educação muito calcada em valores humanos e éticos, e depois por ter tido chefes fantásticos que me mostraram que as decisões tinham que estar alinhadas com os objetivos maiores e com os valores. Eu comecei a trabalhar muito jovem e tive uma experiência muito rica de governo, no Ministério da Fazenda; no BNDES, quando começaram as privatizações; na Petrobrás, quando ela passou pela quebra do monopólio e abertura de capital. Foram experiências muito marcantes com chefes muito fortes e sempre com a noção do que era o correto a se fazer para o nosso país – então o espírito público foi muito forte. Mesmo trabalhando no setor público, havia a noção da importância de não renunciar

aos seus valores, da retidão e da correção. Isso sempre guiou muito as minhas atitudes, e essa exposição a esse ambiente, sendo muito jovem, alavancou meu aprendizado. Também sempre tive referências de pai e mãe. Meus pais foram exilados políticos, sempre muito conectados com os valores da democracia, ligados a trazer a democracia de volta para o Brasil de um modo que não era pela luta armada, mas um movimento de resistência à ditadura. A gente sempre conversou muito sobre política, sobre valores e sobre a importância de se guiar por eles, inclusive na vida profissional. Para mim, sempre foi uma questão de escolha e, por isso, atribuo tanto valor à liderança. Quando eu olho para o presidente de uma empresa, do conselho, e não me inspira confiança, eu escolho não embarcar naquele projeto. E o oposto já é diferente. Quando eu olho para a liderança e vejo que, embora coberto de problemas, o CEO tem a disposição para ser honesto e sincero e buscar o caminho diferente, aí eu embarco mais facilmente. Sempre houve uma convicção de que eu tinha que fazer aquilo que eu acreditava ser certo.

SG: Que recomendações você daria para quem está hoje chegando a empresas que não são tão abertas?

CL: A primeira dica é tentar não ficar sozinho o tempo todo. Tentar identificar um gestor, um executivo, um diretor que possa ser seu aliado, porque é muito desgastante ficar sozinho na jornada. A segunda é manter o rigor da análise dos fatos. Sempre baseie sua argumentação de maneira sólida e rastreável, porque o mundo corporativo é impiedoso com achismos e você tem que se diferenciar pela qualidade da sua análise. Uma terceira recomendação é, sempre que possível, trazer alguém de fora para ilustrar o argumento. Pode ser um professor, um executivo de outra empresa, um formulador de políticas públicas, diretor de uma agência reguladora, um CEO que passou pela experiência, alguém que te ajude a trazer abertura e visão diferente. E, finalmente, não desista, persevere.



CLARISSA LINS

Sócia-fundadora da Catavento Consultoria, membro do Conselho de Administração da ArcelorMittal, da Votorantim Cimentos e do Comitê de Sustentabilidade da Suzano. Também atua como Senior Climate Adviser da Vale, onde foi membro do Comitê de Sustentabilidade. Clarissa foi Presidente do Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás – IBP, onde também atuou como membro da Diretora Executiva. É membro do Conselho Curador do CEBRI, após ter sido senior fellow para o núcleo de energia. Foi membro do Conselho de Administração da Petrobras, tendo presidido o Comitê de SMS, e sido membro do Comitê de Auditoria e do Comitê de Estratégia. Integrou o Global Future Council on the Future of Energy do World Economic Forum. Ocupou posição de Presidente do External Review Committee da Royal Dutch Shell (out./2012 a jun./2015). Trabalhou no setor público por diversos anos; no Ministério da Fazenda, durante a elaboração do Plano Real; no BNDES, como assessora especial da Presidência; e na Petrobras, como Gerente Executiva de Estratégia Corporativa e assessora especial da Presidência. Economista formada pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, com mestrado em economia pela mesma universidade (1990).

Como está a evolução do modelo de sustentabilidade das empresas?

ENTREVISTA DE MALU PINTO E PAIVA, VICE-PRESIDENTE EXECUTIVA DE SUSTENTABILIDADE DA VALE, COM STEPHANIA GUIMARÃES

Se há uma coisa que Malu Pinto e Paiva conhece como ninguém é a noção de que a sustentabilidade não só gera como também protege valor para as empresas. Malu, referência em ESG no país, não se intimida frente a grandes desafios, e seu lema “a gente tem que estar onde o problema está” inspira audiências a enfrentarem com coragem os desafios estruturais da sociedade civil e das companhias brasileiras.

Para ela, as universidades brasileiras ainda precisam investir mais na inserção da sustentabilidade em seus currículos, para que os profissionais cheguem preparados ao mercado de trabalho atual. “As mudanças estão acontecendo muito rápido”, diz.

STEPHANIA GUIMARÃES: O que as empresas precisam fazer para se engajar na agenda ESG?

MALU PINTO E PAIVA: É preciso compreender que ESG não é modismo, apesar de algumas empresas ainda acharem isso. É preciso compreender que a sustentabilidade gera e protege valor. Estamos falando de fazer mais do que bons projetos sociais no entorno de nossas operações ou de nos comprometermos com a preservação de áreas e ter uma gestão ambiental responsável. Tudo isso é muito importante. Mas, para dizer que a sustentabilidade está realmente incorporada à estratégia da sua organização, o olhar a ser adotado é o de repassar a limpo a sua empresa, revisitando todas as suas políticas, processos, produtos e relacionamentos. É olhar para cada um desses itens e se perguntar “qual é o risco que existe aqui nessa política em termos sociais e ambientais?”; “quais as oportunidades de desenvolvimento que posso gerar para as comunidades ao incluir um olhar social nessa política?”; “será que vamos nos tornar uma empresa melhor para a atração de talentos?”; “será que vou conseguir contribuir mais para causas ambientais da sociedade ao mesmo tempo em que gero um valor maior para meus produtos e meus clientes?”. O olhar a ser adotado é sempre o do risco, da oportunidade e da geração de valor para todos os *stakeholders*. Esse é um dos maiores desafios que encontramos nas empresas hoje, porque as pessoas ainda pensam por projeto, por iniciativa. Falta visão sistêmica e ela é chave! É importante ressaltar que, quando adotamos a sustentabilidade, em um primeiro momento, a gestão fica mais complexa, pois novas variáveis foram incluídas nas nossas análises e decisões e, poucas vezes, estamos preparados para discutir esses pontos.

Portanto, uma das principais competências que uma empresa deve desenvolver ao decidir por traçar sua jornada de sustentabilidade é o pensamento sistêmico. É a partir da atuação sistêmica em toda a organização que será possível elevar o patamar de consciência dos colaboradores e da liderança sobre o novo jeito de ser e de fazer da organização.

SG: Como tratar a resistência encontrada ao longo desse processo?

MP: Uma das coisas que eu aprendi é que a gente supõe que muita gente dentro da empresa está resistindo a incorporar esse olhar socioambiental nas suas decisões. Mas o que eu descobri é que, muitas vezes, as pessoas simplesmente não sabem como fazer isso e não se sentem à vontade em admitir sua falta de conhecimento, pois, em 2021, a sustentabilidade está na pauta – é assunto em muitos lugares. Nessa situação, a pessoa acaba por criar dificuldades – “eu não posso, não tenho tempo, não tenho recurso” –, ao invés de assumir que precisa de ajuda para tentar implementar a sustentabilidade em sua área. O processo de integração da sustentabilidade ao negócio é muito parecido com o processo de mudança cultural. Assim, o profissional de Sustentabilidade deve estar sempre preparado e conhecer bem a estratégia, a missão e os objetivos da empresa e de determinada área, para que possa ajudar os times a entenderem o que a sustentabilidade traz de oportunidades ou de riscos e como é possível gerar e proteger valor a partir disso. Por exemplo: no contato com a área de Desenvolvimento de Produtos, é possível mostrar como a inclusão de aspectos sociais e/ou ambientais em seus produtos pode trazer ganhos de competitividade para a empresa ao mesmo tempo em que gera valor para a sociedade. Com a área Comercial, você vai falar como a sustentabilidade pode agregar no relacionamento com o cliente. Com isso, você dá a essa pessoa a chance de aprender, sem apontar aquilo que ela ainda não sabe. Acredito que, interagindo dessa forma, as coisas começam a brotar mais facilmente.

SG: Como se começa uma agenda ESG em uma empresa?

MP: Eu vivi situações muito distintas ao longo da minha carreira. Tive lideranças com propósito firme e com abertura e confiança que me permitiram cometer erros até chegar aos acertos. Quando eu trabalhava na Holanda, recebi a proposta da mesma empresa para voltar ao Brasil e implantar a área de sustentabilidade. A partir disso, teria dois desafios a serem cumpridos. O primeiro era que eu não poderia obrigar as pessoas a adotarem o socioambiental – eu teria que conquistá-las. O segundo desafio seria transformar a sustentabilidade em parte da cultura da empresa, de modo que a execução das ações viesse do outro, não de mim. E tem mais. No dia em que isso acontecesse, eu perderia meu emprego, afinal, me tornaria desnecessária – como digo, biodegradável. Para mim, foi um convite irrecusável! Aceitei e ainda consegui criar um time que também aceitou o mesmo desafio: sermos biodegradáveis. No início, fui aprender sobre o conceito de desenvolvimento sustentável para que, assim, eu pudesse começar o trabalho de engajamento das pessoas. Engajamento é a chave, é o que faz a mudança. Seguimos engajando os grandes grupos e a liderança. E, como disse anteriormente, sempre procurei apresentar qual o benefício que a integração da sustentabilidade no dia a dia poderia trazer para as pessoas. Tínhamos que levar a sustentabilidade para as pessoas e não esperar que elas viessem até o nosso time.

Hoje, o mundo está muito diferente. A cobrança é maior e vem de diferentes *stakeholders*, como o mercado financeiro, o concorrente e a sociedade. Eles ajudam nessa mudança. Há pressão de fora para dentro. Hoje, há também profissionais alinhados com a visão de sustentabilidade, portanto, eles também conseguem gerar a mudança de dentro para fora. Para mim, o que é importante é que todos estejam remando na direção certa.

SG: Como engajar as pessoas para o tema da sustentabilidade?

MP: Na primeira vez que eu fiz um workshop sobre sustentabilidade, usei aquela foto do urso polar no pedacinho de gelo boiando no mar para mostrar que o degelo estava acontecendo no planeta e isso era consequência das mudanças climáticas. O que eu percebi foi que esse exemplo não estava chamando a atenção das pessoas, porque estava muito distante delas. Então, entendi que precisava trazer os exemplos para a realidade daqui do Brasil. Junto com minha equipe, fomos criando mecanismos e, conseqüentemente, uma metodologia, para mostrar que aquilo que o colaborador escolheu ser na vida, seja um auditor, uma pessoa de RH ou da área comercial, era compatível e tinha a ver com a sustentabilidade. Tentávamos mostrar que era possível conciliar a sustentabilidade com as escolhas pessoais, inclusive com o seu papel profissional. Acreditávamos estar trabalhando a favor da ampliação da consciência de nossas equipes, pois, a partir do momento que elas entendiam que todas nossas escolhas e decisões implicam em algum impacto social e/ou ambiental, elas conseguiriam aplicar isso tanto na vida pessoal quanto no papel que desempenhavam na organização. Não existe receita pronta. Alguns eixos para essa jornada são importantes, como a educação para o tema, o engajamento, comunicação e a inserção na estratégia no negócio. O mais importante é que no final haja uma entrega responsável, uma entrega que gere valor.

SG: Quais são os questionários, pesquisas e outras ferramentas usados na jornada?

MP: Primeiramente, devemos olhar para aquelas pesquisas que a empresa já realiza para ver o quanto a sustentabilidade pode ser incorporada nesses instrumentos existentes. Hoje em dia, muitas organizações já tomaram essa decisão, por exemplo, em relação às pesquisas de clima. Há exemplos de pesquisas de clima que trazem perguntas sobre a percepção do funcionário a respeito da responsabilidade socioambiental da empresa, o quanto ela agrega em valor social, se e como ela cria condições para que o ambiente de trabalho seja diverso e inclusivo. Os meios de comunicação interna da empresa também são muito importantes, porque dão a possibilidade de trabalhar essa agenda não só junto aos colaboradores, mas também junto ao meio no qual eles estão inseridos, como a família, de modo que o assunto se traduza na vida dele.

Eu também tenho realizado pesquisas qualitativas e quantitativas junto aos *stakeholders* críticos, que são realizadas por consultorias independentes. Elas ajudam a entender como somos avaliados, quais são as oportunidades e riscos e, como consequência, nos ajudam a definir um plano de ação que consiga aumentar a capacidade de geração de valor da empresa e, depois, reverter algumas percepções e fortalecer outras, além de aumentar a capacidade de geração de valor da empresa.

Além da matriz de materialidade, também é interessante fazer um exercício usando os *frameworks*/índices de sustentabilidade para uma autoavaliação e um diagnóstico do estágio atual da empresa dentro da jornada de sustentabilidade.

SG: Qual a melhor maneira de incluir os *stakeholders* críticos na tomada de decisão das empresas?

MP: Tem uma palavra muito importante em todo esse processo: diálogo. As empresas estão percebendo que o fato de não dialogar com um grupo que seja hostil a elas não significa que esse grupo irá desaparecer. Ele vai continuar lá. Então, é melhor começar a dialogar. Acredito que ainda são poucas as companhias que levam esses *stakeholders* mais críticos ou hostis para dentro do processo de decisão, mas elas estão ouvindo muito mais. Realizar consultas e construção conjunta já acontece com uma frequência maior. O outro passo é, além de ouvir, convidar alguns desses *stakeholders* críticos a fazerem parte das instâncias de governança nas quais os temas de sustentabilidade são debatidos e os rumos definidos. Para se criar um ambiente rico em debate e que ofereça uma ampla análise crítica da atuação da empresa, não basta trazer para perto apenas os *stakeholders* que já tenham uma boa relação com a empresa. É preciso ter também a presença daqueles que são mais questionadores.

SG: Qual a melhor maneira de avançar em uma trajetória de sustentabilidade em uma empresa? Criar um comitê de sustentabilidade, contratar um gerente, trazer conselheiros preparados no assunto?

MP: O conselho e o comitê caminham juntos, porque têm papéis diferentes. O que eu espero em um conselho de administração é ter conselheiros que dominem suficientemente o tema da sustentabilidade, para que consigam provocar todas as áreas do negócio a incluírem o tema socioambiental em suas agendas e não cobrar a responsabilidade pela prática da sustentabilidade apenas da área de Sustentabilidade. A provocação deve acontecer com todos, pois todos são responsáveis por construir a atuação sustentável da empresa.

Quando se observa um comitê de sustentabilidade, a gente tem a chance de encontrar pessoas com opiniões distintas, contra ou a favor, com habilidades diferentes, que estão reunidas na missão de ajudar a desenvolver a melhor estratégia para todos, não somente para a empresa. São papéis inteiramente complementares.

No início do movimento de integração da sustentabilidade em uma empresa, é preciso ter uma estrutura de Sustentabilidade para dar o foco, a relevância, montar a estratégia e atuar como uma referência. Com o tempo, a área tende a diminuir de tamanho, uma vez que os demais departamentos da organização passam a integrar a sustentabilidade na sua rotina e tudo flui naturalmente.

SG: Associar metas ESG à remuneração dos executivos ou não?

MP: Faz muito sentido ter metas relacionadas à sustentabilidade. Elas são tão importantes quanto as metas relacionadas aos resultados financeiros e de pessoas. O que penso é que o processo tem que ser verdadeiro, e as metas precisam estar em todos os níveis da empresa, começando pelo comitê executivo, passando pela diretoria e toda a liderança.

Além de pensar nisso, é importante que as empresas reflitam se elas estão realmente dispostas a trazerem para si, para o debate, para a sua marca, o comprometimento com a sustentabilidade. Só entre nesse negócio (de sustentabilidade) se você tiver a real abertura e determinação para trabalhar com o tema. Até alguns anos atrás, a sociedade tolerava, mas hoje as mídias sociais desnudam rapidamente um movimento que não seja coerente. Não entre nessa se você pensa que vai alavancar sua reputação melhorando uma coisa pontual ou outra. O ambiente está cada vez mais crítico, mais técnico, e os critérios foram ficando mais exigentes. Há vinte anos não era assim. Mas há algo que não mudou: ainda se trata de um processo de mudança de cultura.

SG: Como você se envolveu com a sustentabilidade?

MP: Eu estava morando na Holanda, um país estável, com problemas, é claro, mas sem o abismo social que existe no Brasil, quando recebi a proposta e o desafio de retornar e montar, do zero, a área de Sustentabilidade do banco em que eu trabalhava. Esse convite me tirou totalmente da zona de conforto, ao mesmo tempo em que tive a oportunidade de trabalhar algo que sempre gostei e que chama a minha atenção: mudança cultural. Foi também uma possibilidade única de, por meio do meu trabalho, fazer parte de uma transformação na sociedade onde eu nasci. Foi isso que me fez aceitar o convite e voltar. Hoje, sinto que a experiência que adquiri nas duas últimas décadas com sustentabilidade me faz querer estar onde estão os maiores desafios.

SG: Como levar a jornada adiante em uma empresa com modelo de negócios de impacto potencialmente negativo como uma petroleira, empresa do sistema financeiro, tabaco?

MP: Acredito que a prática da sustentabilidade é válida e será demandada para todas as empresas, independentemente da natureza da sua atividade econômica. Existem negócios com impacto potencialmente negativo e que são necessários para a sociedade. Então, para que eles sigam operando a partir desse novo patamar de envolvimento da sociedade, acredito que vamos ver um aumento exponencial da cobrança, dos critérios e das exigências em relação à performance ambiental e social desses negócios e a forma como eles operam no geral. Há também setores em que a exigência é não só por uma produção responsável como também por um trabalho forte junto ao seu público-alvo, para que haja um consumo consciente de seus produtos.

Um ponto importante e que já mencionei anteriormente é o diálogo com todo o ecossistema de *stakeholders* da organização. Muitas vezes, as respostas para os desafios de transformar o negócio sob a ótica da sustentabilidade não estão dentro da empresa. Por isso, é preciso ter humildade em se abrir para uma escuta ativa e real e, a partir disso, construir juntos, de forma

colaborativa, os passos que vão levar à evolução da jornada da sustentabilidade da empresa. O importante é estar na direção certa.

SG: E a questão geracional?

MP: Um dos desafios de trabalhar o tema de sustentabilidade nas empresas é que, na verdade, você se depara com práticas que foram definidas e implementadas com a visão de 10, 20, 30 anos atrás, em um tempo em que a sociedade aceitava situações que hoje não são mais aceitas. Ao trabalhar a sustentabilidade na organização, você vai encontrar pessoas que participaram dessas construções no passado. Então, temos que ter cuidado em mostrar que esse movimento é uma evolução de consciência da empresa, das pessoas e da sociedade em geral. Nós, profissionais de Sustentabilidade, não estamos aqui para desconsiderar tudo e todos que participaram da construção da empresa até este momento, mas sim para contribuir para a construção de algo que reflita dentro da organização a evolução vivida pela sociedade quando olhamos para os aspectos sociais e ambientais e sua correlação com o negócio.

SG: O ritmo da difusão ESG e a consequente transformação tendem a se estabilizar? A mudança agora será incremental ou ainda presenciaremos mudança exponencial?

MP: Será exponencial. Acredito que as mudanças climáticas, a pandemia e seus efeitos, como o aumento da pobreza e tantos outros fatores, estão nos mostrando que o mundo é interconectado. Esses acontecimentos reforçam a necessidade de um movimento sistêmico em nossa sociedade que ocorra de forma coordenada e intensa para lidar com os desafios que estamos vivendo e que exigem medidas firmes e imediatas para conter os impactos negativos.



MALU PINTO E PAIVA

Vice-Presidente Executiva de Sustentabilidade da Vale. Iniciou sua carreira há 34 anos em Recursos Humanos e, nos últimos 19 anos, atua na área de Sustentabilidade. Antes da Vale, foi executiva de Sustentabilidade da Suzano, de janeiro de 2019 a fevereiro de 2021. Também atuou como Diretora Executiva de Sustentabilidade, Comunicação e Relações Corporativas da Fibria Celulose, de março de 2015 a dezembro de 2018. Foi executiva no Banco ABN AMRO Real/Santander e no Banco Nacional – com uma trajetória focada em transformação cultural e desenvolvimento de lideranças. Como diretora executiva de Desenvolvimento Sustentável do ABN AMRO Real Santander, liderou a criação e implementação da estratégia de sustentabilidade, que se tornou uma referência nacional e internacional. Liderou equipes e projetos multiculturais nos períodos em que dirigiu a área de RH para a América Latina, Caribe e Europa. É psicóloga com especialização em Recursos Humanos, pela Universidade de Michigan, nos Estados Unidos, e cursou Negócios e Sustentabilidade na Universidade de Cambridge, Inglaterra.

ESG: valor coletivo para negócios, pessoas e planeta

JANETE VAZ

No contexto de uma grande pandemia, observamos a urgência e a potência de uma agenda ESG para a economia global. Apesar disso, o termo ESG (Environmental, Social and Governance, em português, Ambiental, Social e Governança) foi apresentado em 2005, durante no relatório “Who Cares Wins”, do IFC com o Pacto Global, mas ganhou relevância em 2020, como importante catalisador das condutas e iniciativas das organizações e empresas, para nortear investidores e seus *stakeholders*, que passaram a demandar mais transparência, indicadores e avaliações de impactos nesses três pilares.

É um movimento legítimo, mas é preciso observar que ter uma agenda ESG é algo mais profundo. É preciso estar na essência do negócio. Estamos falando sobre defender as práticas que, ao mesmo tempo, impulsionem tanto a rentabilidade quanto o crescimento de forma sustentável, e isso é muito mais do que um conceito. Exige estratégia, visão e medidas práticas de incentivos para manter iniciativas e projetos a curto, médio e longo prazos. Se isso não está enraizado na empresa, pode gerar apenas projetos pontuais que não terão a força para fazer as mudanças necessárias e trazer os impactos positivos esperados.

A filosofia empresarial do Sabin, desde os primeiros anos, foi alicerçada por princípios que têm uma forte conexão com os conceitos de sustentabilidade, como a atuação social “para dentro e para fora”, que ganhou um novo patamar com os pilares da SA 8000 – norma internacional de avaliação da responsabilidade social para empresas, organizada em convenções da Organização Internacional do Trabalho e em outras convenções das Nações Unidas. Nossa cultura organizacional já tinha as pessoas no centro da estratégia empresarial com diversas ações e práticas implantadas. A partir da integração desses requisitos na gestão, essa certificação se tornou um grande marco para a estruturação de nosso modelo de gestão de pessoas e nossa atuação social nas comunidades, com a abertura do Instituto Sabin.

Crescer com a cadeia produtiva e todos aqueles que participam desta rede de atuação empresarial também é um pilar importante dos princípios empresariais e que foi fundamental para a implantação de um ousado processo de expansão nacional que permitiu que o Sabin figurasse entre os cinco maiores grupos de medicina diagnóstica do país. Somos signatários do Pacto Global há mais de 15 anos e dos Princípios de Empoderamento Feminino da ONU Mulheres.

Nosso modelo de governança completou 8 anos e atua sobre os pilares de uma cultura forte, valores e propósitos que conduzem todas as práticas da empresa. Temos uma estrutura alicerçada pela transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa,

que fomenta as ações em favor de um crescimento sustentável com atenção voltada às necessidades de todos os nossos *stakeholders*: acionistas, colaboradores, clientes, comunidade médica, empresas, operadoras de saúde, associações empresariais e setoriais, comunidade, organizações sociais, imprensa e governo.

Para conquistarmos e nos mantermos consolidados no patamar de referência nacional em medicina diagnóstica – em um país onde saúde é um segmento que clama por um olhar mais atento –, é preciso empenho e priorizar pilares estratégicos de ESG. Fazemos isso com o nosso Conselho de Administração, que investe em uma atuação de impacto positivo e contribui para o desenvolvimento da cadeia produtiva. Nossos indicadores apontam que estamos no caminho certo. Ainda sob o contexto social, também fazer das mulheres protagonistas de suas jornadas, permitindo a conciliação de rotinas nas empresas e família, oferecendo um ambiente favorável. É construir e manter o diálogo entre lideranças e colaboradores. Neste quesito, o Grupo Sabin inspira muitas empresas. Somos uma empresa de alma feminina. Basta olhar no retrovisor da história recente do mercado brasileiro para observar como somos diferenciados neste quesito. O Sabin foi fundado por duas mulheres, na década de 80, quando praticamente não havia mulheres empreendendo no País. Sandra e eu tiramos do papel o sonho de entregar aos brasileiros medicina diagnóstica com excelência e qualidade e, juntas, assumimos a missão de fazer isso em um contexto empresarial ético, que valoriza o ser humano, a diversidade e o desenvolvimento econômico da mulher como profissional e como empreendedora. Hoje, nossas práticas são reconhecidas e premiadas e adotamos políticas que fomentam o protagonismo feminino em todas as esferas. Faz parte da nossa cultura inspirar a cadeia produtiva, as organizações para assegurar ações que permitam que as mulheres possam exercer sua pluralidade, em diferentes papéis na sociedade.

Essa percepção de como ser positivo diante do aspecto social também nos motivou a fundar o Instituto Sabin, nosso braço social, que há 16 anos promove atividades desempenhadas em favor do bem comum. Hoje, impactamos mais de 1 milhão e 100 mil pessoas, com ações para a melhoria significativa da qualidade de vida nas comunidades em que atuamos e na assistência e desenvolvimento de organizações sociais. Nosso investimento social privado já atingiu 49 milhões de reais nesse período. Além de atuar como braço social do Grupo, o Instituto tem como pilar estratégico o fortalecimento do ecossistema de impacto e organizações; a testagem de novos instrumentos financeiros pró-impacto e a ampliação da compreensão e as narrativas de impacto.

A busca por práticas mais sustentáveis é outro aspecto que merece ser observado de perto pelas lideranças. Afinal de contas, ESG também envolve uma governança ambiental para respostas efetivas na promoção de políticas que determinem como interagir com o meio ambiente, garantindo a preservação de recursos naturais. Esse 'pensar verde' é um incentivo a uma pauta de atividades sustentáveis que podem começar com atitudes simples, do dia a dia, que fazem a diferença. Desde aquisição de embalagens recicláveis, ou que utilizem menos plástico, passando pelo uso de materiais reciclados dentro de escritórios e pela digitalização de tudo o que for possível para enxugar desperdícios; investir em energia limpa e renovável, para reduzir a emissão de poluentes e ainda o descarte correto de resíduos.

Trazendo o discurso para a prática, posso destacar a realidade dentro do Sabin, onde o há compromisso de oferecer serviços de saúde com excelência e considera os aspectos ambiental, social e econômico-financeiro. Adotamos políticas para uso racional de recursos, evitar desperdícios

cios e garantir uma gestão consciente dos recursos naturais e dos resíduos gerados. Há 12 anos, contamos com a certificação ISO 14001, que garante o cumprimento de requisitos de qualidade relacionados à gestão dos aspectos de impacto ambiental em todas as regiões em que atua. Desde 2015, recebemos a declaração de cumprimento da norma ISO 31000 de gestão de riscos e, a partir de 2018, nosso edifício-sede, em Brasília, recebe o selo Gold Leadership in Energy and Environmental Design (LEED), certificado internacional para edificações sustentáveis. Em 2020, a empresa conquistou o Certificado de Energia Renovável, com a entrada no mercado livre de energia originada de fontes renováveis, e ampliou em 31% o reuso de água consumida.

Nossa filosofia empresarial de “agir hoje pensando no amanhã” faz da responsabilidade socioambiental uma prioridade para o Sabin e se reflete na implementação de nossas iniciativas ambientais. No ano passado, por exemplo, conseguimos aumentar a quantidade de resíduos enviados para reciclagem e, em contrapartida, reduzimos em 11% o consumo de papel. Com a aquisição de energia no mercado livre, geramos uma economia de 4%. Terceirizamos o parque de estações de trabalho e, hoje, para cada máquina locada, há uma árvore plantada. Para que as futuras gerações também usufruam do melhor que há no meio ambiente, o Sabin investe em campanhas para conscientização de seus *stakeholders* e rede de relacionamento quanto ao consumo responsável.

Já são 37 anos de história e nossos resultados nos motivam a seguir desenvolvendo planos e projetos focados em nossos objetivos estratégicos, para avançarmos ainda mais em nossa política de investimento socioambiental. Para isso, contamos com os nossos talentos e não medimos esforços para assegurar capacitação e atualização de nossos colaboradores, com treinamentos temáticos ambientais, por meio da plataforma UniSabin – Universidade Corporativa. Estamos engajados na Agenda Universal da ONU, por meio dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Queremos evoluir cada vez mais neste tema e seguir avançando rumo à construção de um futuro melhor para as futuras gerações.

E como evoluir sem inovar? Hoje, uma verdade quase absoluta é que inovação pode ser a alavanca para recuperação de receitas, e não estamos falando somente em investir grandes mudanças *hightechs*. Estamos propondo virar a chave e pensar fora da caixa. Apostar em novas tecnologias para ter subsídios suficientes para transformar negócios com operações mais sustentáveis em todos os aspectos, e isso vai ao encontro da agenda ESG. Afinal de contas, que investidor não leva em conta os critérios de inovação em tecnologia para o desenvolvimento sustentável? E quando o cenário é saúde, tecnologia e inovação andam de mãos dadas. Aqui, destaco o *case* Sabin novamente. É uma empresa que tem inovação no seu DNA. Consolidada como um dos maiores *players* nacionais do segmento, investimos continuamente no desenvolvimento do ecossistema de inovação em saúde. Nos reinventamos ano após ano, atuando com uma visão de negócios voltada para o futuro. Investimos em *startups* nacionais e estrangeiras, lançamos o primeiro *hub* de inovação dentro de uma empresa de Medicina Diagnóstica no Brasil, o Skyhub, para contribuir com *startups* de todo o país e fortalecer continuamente a inovação. Com o objetivo de contribuir para a democratização do acesso à saúde de qualidade no Brasil, lançamos um novo modelo de negócio – o Rita Saúde, que é o Centro de Saúde Digital do Grupo Sabin. A plataforma foi cuidadosamente desenvolvida dentro dos conceitos de saúde 5.0, com as pessoas no centro do cuidado. Por meio do aplicativo, é possível coordenar, de forma 100% digital, a estratégia assistencial em que o acompanhamento do paciente acontece por meio de plataforma de telemedicina, integrada a um *marketplace* de saúde, permitindo a interação da equipe médica e ampliando a jornada de cuidados com a saúde. Estamos

falando de um modelo de negócio inovador ao oferecer uma nova forma de custeio, com ações de *crowdfunding*, onde o financiamento pode ser feito de maneira colaborativa pelos *stakeholders*, pacientes e copatrocinadas por empresa ou iniciativas da sociedade civil. Assim, além de ampliar o acesso à saúde, contribuimos também com a sustentabilidade do setor, por meio do impacto de seus resultados.

O destaque para a agenda ESG chega como um farol para as necessidades de novos consumidores, novos investidores e de um novo mercado. Esse novo contexto é muito oportuno para a ampliação da visão dos líderes quanto aos impactos das suas decisões e das atividades de suas companhias tanto no aspecto ambiental, quanto no social – uma mudança no *mindset* impulsionada por fatores como mudanças climáticas, desigualdade social e os reflexos da pandemia.

Embora o momento ainda seja de incertezas, sabemos que cruzar os braços não é a solução e que, mesmo diante de um cenário delicado, precisamos ter a capacidade de nos reinventar: investir em novos modelos de negócios, engajar nossos talentos, inspirar positivamente o contexto empresarial e buscar soluções práticas para uma construção de valor coletivo para negócios, pessoas e planeta.



JANETE VAZ

Cofundadora e presidente do Conselho de Administração do Grupo Sabin, um dos maiores players de medicina diagnóstica do País, que está presente, no Brasil, em doze estados e no Distrito Federal. Eleita pela Revista Forbes, por dois anos consecutivos, uma das Mulheres mais Poderosas do Brasil e uma das Melhores Gestoras de Empresas do Brasil, pela Revista Valor Liderança. Janete Vaz integra conselhos e diretorias em diversas entidades e associações nacionais e regionais. É líder e cofundadora do Grupo Mulheres do Brasil - D.F, desde 2013, que está engajado na realização de ações e projetos para estimular o protagonismo feminino. Compõe também o Conselho Curador da Fundação Dom Cabral (FDC). Farmacêutica-Bioquímica, pela Universidade Federal do Goiás, possui MBA em Gestão de Negócios, pelo Instituto Nacional de Pós-Graduação (INPG), e MBA em Gestão Empresarial, pela Fundação Dom Cabral (FDC).

Como desenvolver uma agenda ESG que gere impacto para a empresa e para o país?

ENTREVISTA COM AS ESPECIALISTAS SONIA CONSIGLIO FAVARETTO E GLAUCIA TERREO

Nesta entrevista com as especialistas Sonia Consiglio Favaretto e Glauca Terreo, exploramos os desafios experimentados pelas empresas na implantação da agenda ESG. Sonia Consiglio Favaretto, Conselheira de Administração e Presidente do Conselho Consultivo da GRI no Brasil, é uma das maiores especialistas no tema, com uma carreira que começou há algumas décadas, no BankBoston, passando pelo Itaú e BM&FBovespa (hoje B3). Construiu, ao longo dos anos, uma visão proativa da sustentabilidade. Glauca Terreo é diretora da Global Reporting Initiative (GRI) no Brasil, desde 2007, com 19 anos de experiência na área de ferramentas de gestão para a sustentabilidade (pesquisa, desenvolvimento e aplicação), sendo 5 anos no Instituto Ethos e de 14 anos na GRI. A Global Reporting Initiative (GRI) é uma fundação internacional que reúne representantes de governos, empresas, ONGs e especialistas de todo o mundo para desenvolver, conjuntamente, as Normas GRI para relato de sustentabilidade – ferramenta mais utilizada pelas organizações no mundo inteiro para a medição, acompanhamento e comunicação do desempenho social, ambiental e econômico.

Carlos Arruda: Eu queria começar com o relato de vocês sobre a evolução do tema, começando com responsabilidade corporativa, passando por sustentabilidade, agora o ESG. O que mudou ao longo desses anos?

Sonia Consiglio Favaretto: A principal palavra é jornada. Com relação à responsabilidade social corporativa, destaco a criação do Instituto Ethos, em 1998, que foi um marco, e o Balanço Social do Ibase, talvez o primeiro instrumento de reporte, que tinha foco no papel social das empresas. Mas também já falávamos, nesse contexto, de um novo modelo econômico, no qual buscava-se uma transformação com base no entendimento de que o econômico-financeiro é importante, mas não é tudo. Ao longo do tempo, reforçamos o debate sobre os impactos das organizações no seu entorno, na postura ética e na compreensão de que estamos dentro de um sistema que requer um olhar para todos os atores e seus papéis: fornecedor, funcionário, cliente, consumidor, sociedade, etc. E essa transformação foi se dando paralelamente à evolução conceitual das experiências práticas, dos conteúdos e dos próprios profissionais. Há, portanto, uma curva de aprendizagem e uma série de eventos que nos trazem até o modelo atual, no qual vemos o tema chegando ao *mainstreaming* por meio de novas parcerias, por iniciativas como os ín-

lices de sustentabilidade, pelo interesse dos investidores, na atuação da sociedade civil e dos reguladores, tudo isso dando tração e acelerando a agenda. Caminhamos para um novo modelo de mundo marcado por um novo capitalismo – que pode ser chamado de capitalismo regenerativo, de *stakeholders*, consciente, responsável, não importa muito o nome... ou seja, um capitalismo orientado para a prosperidade de todos e não para o crescimento a qualquer custo.

Carlos Arruda: Gláucia, talvez eu pudesse provocá-la um pouco no sentido dos resultados. Que resultados efetivos, ao longo dessa jornada que a Sonia trouxe, nós temos obtido em termos do papel das empresas, nessas questões ambientais e sociais, principalmente?

Gláucia Terreo: Como a Sonia mencionou, é uma jornada. Temos resultados satisfatórios? Avançamos na jornada, sim, mas não na medida necessária. Temos muito aprendizado acumulado, conhecimento de ONGs, academia, empresas, reguladores e dos investidores que estão acelerando ainda mais essa agenda. Especificamente sobre as Normas GRI, queria resgatar as origens. A GRI nasceu formalmente em 1997, mas o debate sobre complementar as divulgações das empresas com dados socioambientais surgiu em 1989, com o acidente da Exxon Valdez. Investidores institucionais perceberam que precisavam de mais informações para o processo de alocação de recursos. Essa discussão passou pela Rio 92 e também deu origem ao Balanço do Ibase e aos Indicadores Ethos, os primeiros instrumentos para as empresas com operações no Brasil inserirem a sustentabilidade no negócio. Entretanto, nessa época, essas ferramentas ainda eram vistas apartadas da gestão. A grande evolução que vejo agora é o entendimento de que estamos falando de gestão empresarial robusta, de visão holística de riscos, de criação e destruição de valor. Além disso, também testemunhamos o surgimento de instrumentos complementares que visam a gestão integrada de sustentabilidade, que cria e protege valor para a empresa e para a sociedade. Então, embora não tenhamos os resultados ASG almejados ainda, temos algo valioso, que é o aprendizado e o engajamento de novos agentes que dão velocidade para a agenda.

Carlos Arruda: Na visão de vocês, em que estágio nós estamos em relação a outros países do mundo, em termos do papel das empresas nessa agenda?

Sonia Consiglio Favaretto: Eu sou uma defensora do setor privado brasileiro, que é de ponta e engajado. As empresas brasileiras são muito abertas a entender as novas propostas. Sempre que surge uma iniciativa internacional de sustentabilidade, elas se mobilizam para fazer parte ou mesmo liderar, como ocorreu com a TCFD (Task Force on Climate Related Financial Disclosures), que nasceu com uma vice-presidente brasileira, a Denise Pavarina. O mesmo interesse se deu no lançamento das novas normas da GRI, com muitas companhias tentando rapidamente compreendê-las e adotá-las. Quando a gente pensa em investidor, em consumidor, em regulação, Europa é um farol para nós. Mas, do ponto de vista das empresas, não deixamos nada a dever aos demais países, muito ao contrário.

Gláucia Terreo: Há um esforço muito grande, principalmente das áreas de sustentabilidade das organizações, mas ainda temos uma comunicação truncada entre o tático e o estratégico. Há uma necessidade de maior fluidez de informações e isso está sendo induzido pelos inves-

tidores. Administradores, CEOs e CFOs têm se empenhado em se familiarizar com tema. Um avanço, já que eles são os guardiões ideais para o tema da sustentabilidade/ESG.

Carlos Arruda: Como iniciar uma jornada ESG?

Glaucia Terreo: A organização que quer iniciar essa jornada deve, primordialmente, começar a se perguntar sobre onde se posiciona o ESG na empresa e se há conhecimento e estrutura na organização para o tema. Também estudar a possibilidade de criar um comitê de sustentabilidade, formado por membros do conselho de administração, para que haja uma boa conexão entre o estratégico e tático para o tema. E, por fim, refletir sobre o objetivo da empresa em inserir sustentabilidade/ESG no negócio, onde se quer chegar, o que se quer ganhar, quanto se quer evoluir, etc. Esses objetivos devem ser negociais. Se possível, trabalhar com números para que estes sejam monitorados e medidos, possibilitando que mostremos o impacto do ESG na criação e proteção de valor da organização. Outro passo fundamental é a definição da materialidade dos temas, os impactos positivos e negativos da organização. Não saber o foco é uma perda de tempo, recursos, horas e receita para um processo vazio.

Sonia Consiglio Favaretto: Na minha opinião, os dois principais desafios no início dessa jornada são conhecimento e liderança. A empresa precisa entender profundamente o que é sustentabilidade/ESG, e isso vem por meio de conhecimento, treinamento, letramento, exposição conceitual ao tema, etc. Depois, temos que engajar a alta liderança. O tom vem do topo, como dizemos. Sem o apoio dos líderes, demoraremos o dobro do tempo e gastaremos o triplo de energia.

Stephania Guimarães: É possível, hoje, as empresas não entrarem nessa seara? É possível não se envolver?

Glaucia Terreo: Não tem como não entrar. E, se entrar, tem que saber para quê, porquê, ter clareza do que se quer ganhar. Eu ouço muita gente falando: “eu fiz isso, não aconteceu nada...”. Mas, antes, é preciso saber o que se quer ganhar e qual benefício se quer obter. Muitas vezes, a empresa não sabe. Essas motivações devem ser definidas antes de tudo porque elas podem dar um direcionamento ao processo. Exemplos de motivações: acesso a novos mercados, atração de investidores, crédito mais barato, melhorar clima interno, atrair e reter talentos, gestão holística de riscos, etc. E o ônus de não entrar nessa discussão é quase fatal. A empresa corre o risco de deixar de existir.

Sonia Consiglio Favaretto: Há um novo modelo de mundo se delineando. Ou você entra nele ou estará fora do mercado em muito pouco tempo. Simples assim. Ou você migra para esse modelo ou assume o risco de desaparecer no curto ou médio prazo.

Carlos Arruda: Sonia, você trouxe algo importante, que é a necessidade de preparar a liderança para essa temática. O que você tem recomendado? Como os líderes devem se preparar? Onde buscar esse conhecimento?

Sonia Consiglio Favaretto: Há uma demanda de mercado absurda por essa capacitação. Como capacitar um CEO? Primeiro, por meio de fatos e dados. A alta liderança é movida por pragmatismo, por concretude, e tem que ser assim mesmo. Na cadeira em que estão sentados, eles tomam grandes decisões. Não adianta, por exemplo, simplesmente dizer: “O relatório do IPCC afirma agora, de forma inequívoca, que a mudança climática é causada pelo homem”. A resposta vai ser: “Obrigado, já estou ouvindo isso há anos”. Para os profissionais de sustentabilidade, faz toda a diferença o relatório do IPCC ter a palavra “inequívoca”. Já para um CEO é preciso concretizar, colocar em perspectiva, correlacionar com o contexto. É verdade que o vento está a favor agora, com a grande visibilidade da agenda ESG. Isso ajuda, mas precisamos sempre nos municiar de informações qualificadas e, muito importante, usar a linguagem adequada de acordo com o interlocutor. O diálogo com a liderança requer preparação, visão e habilidade de leitura de cenários.

Carlos Arruda: ESG ainda é um tema de grandes empresas. Que recomendações vocês fazem para as pequenas e médias empresas?

Glaucia Terreo: As grandes precisam ser as primeiras, tanto capital aberto como fechado. Grandes empresas, grandes impactos. Grande poder econômico, grandes responsabilidades. A Lei das SAs, da década de 70, obriga que empresas de capital aberto relatem, auditem e publiquem o relato financeiro. As demais, entre grandes e pequenas, não precisam dar transparência nem mesmo das informações financeiras, conforme essa legislação. Esse é um obstáculo que precisamos trabalhar para seguir evoluindo no tema.

As pequenas empresas são importantes para o ecossistema ESG, elas têm um valor enorme que precisamos reconhecer. Seu papel social é muito importante, porque é onde está a maior parte dos empregos. Inclusive, são essenciais para a existência das grandes empresas. Quem movimenta a economia são as pequenas. Além delas próprias não reconhecerem seu valor e potencial, elas se fixam no mito de que ESG é só para as grandes. Mesmo os negócios de impacto, as *startups* com posturas mais modernas e avançadas, tendo ESG desde o nascimento, se deparam com essas dificuldades. A palavra-chave é materialidade. Uma *startup* – uma MPE – não precisa trabalhar a mesma quantidade de temas ESG que uma grande empresa. É preciso focar no que faz sentido. Uma MPE pode usar a NBC T 15, base no modelo do Ibase. É factível e ainda auditável. E ela já terá a visão de aspectos que precisam avançar. Já é um início, o primeiro passo. É preciso começar. Pode ser pelo balanço financeiro, balanço patrimonial, NBC T 15, mais NBC T 3.

Sonia Consiglio Favaretto: Concordo totalmente com a Glaucia. E agrego: vamos simplificar. Quando as coisas ficam muito complexas, geram resistência e não avançam. Sustentabilidade está nas mudanças de processos, de estruturas, mas também no “mindset” e no comportamento. E isso independe de tamanho de empresa.

Carlos Arruda: Vocês falaram das recomendações para as empresas que querem implantar ESG — fazer um diagnóstico. Eu tenho visto empresas usando o ISE da B3 na fase de diagnóstico. Esse seria o melhor instrumento? Que outras recomendações vocês têm de índices de sustentabilidade empresarial?

Sonia Consiglio Favaretto: O ISE é um índice de bolsa, mas acaba funcionando como um bom instrumento de diagnóstico. Processos para obter certificações ou produzir um relatório também funcionam bem para isso, afinal, todos pedem que a empresa identifique e descreva suas práticas, políticas, planos. Ou seja, que façam um diagnóstico do seu momento atual. Mas nenhum deles é um fim em si mesmo. O importante, na minha visão, é ir além do diagnóstico; precisamos saber o que faremos com as informações obtidas.

Glaucia Terreo: Encontraremos sinergias e conexões entre todos os instrumentos, porque o objetivo de todos é o mesmo, cada um com sua função: um é para formar carteira, outro é para certificação, outro para transparência, e todos funcionam. Eu gosto bastante dos indicadores Ethos. É um instrumento interessante para aprendizagem e promoção da criatividade em relação a esse assunto, para saber em que estágio você está. Os estágios são úteis demais — estágio um, dois, três e o quatro numa escala evolutiva. E temos que lembrar da materialidade e do contexto em que estamos vivendo. Neste momento, temos o Acordo de Paris, um Green Deal na Europa, uma tendência que está se realizando. Hoje, ciberataques é tema material, não se discute. Mas o WEF vinha sinalizando esse risco há uns cinco, seis, sete anos, mais ou menos. Quem olhou para frente e decidiu se prevenir deve estar mais tranquilo nessa fase de sequestro de informações. Quando a pandemia chegou, muitas empresas tiveram dificuldades em questões operacionais de *home office*, de como fazer isso, de como se organizar no universo digital e remoto. Esse olhar para a frente é vantagem da sustentabilidade/ESG.

Carlos Arruda: Que ações mais relevantes vocês têm visto nas empresas na agenda social? O que nós não deveríamos deixar de fora nessa discussão?

Glaucia Terreo: Relações trabalhistas, direitos humanos, comunidade, fornecedores, corrupção, impactos econômicos indiretos, tributos.

Deveria ter uma regulação para gerenciamento da cadeia de fornecimento. Deveria estar no formulário de referência das grandes empresas, porque é onde a maioria dos impactos acontecem. Estamos na década da ação e isso traria um bom avanço.

Carlos Arruda: Quando a gente conversa com as empresas sobre essas agendas sociais, muitas estão trazendo a pauta da pandemia e suas ações na sociedade — cesta básica e tudo o mais. Como se diferencia esse trabalho mais voluntariado e de filantropia que as empresas e, principalmente, os seus acionistas fazem de uma agenda ESG, nessa dimensão social?

Sonia Consiglio Favaretto: Isso é parte da agenda. As ações de voluntariado e filantropia estão dentro do S do ESG, mas no recorte específico do investimento social privado, quando o recurso

privado é destinado a um fim público. É importante entender essa divisão e, ao mesmo tempo, sua complementaridade.

Stephania Guimarães: Vocês têm alguma dica de como engajar?

Glaucia Terreo: Trazer fatos e dados, como mencionado pela Sonia. Mas há uma distinção entre ESG e caridade. É importante fazer o engajamento primeiro dentro de casa para depois fazer fora dela. Por exemplo, o primeiro a desacreditar daquilo que a empresa está falando na mídia é o próprio funcionário. De dentro para fora pode-se entender: cuidar da saúde e segurança dos empregados, qualidade de emprego, ética, integridade. Antes de caridade, precisamos entender o impacto da empresa no todo, na sociedade. Pode ser que problemas estruturais na sociedade e que requerem caridade sejam resultados da má gestão de impacto das empresas.

Carlos Arruda: E o *greenwashing*? Como vocês veem essa prática das empresas terem um discurso e a realidade, ou um incidente, mostrar que não é bem assim?

Sonia Consiglio Favaretto: Há várias opiniões sobre *greenwashing* e tudo depende do ponto de vista do observador. Como especialista em sustentabilidade, não me preocupo com *greenwashing*; hoje é diferente de há 15 anos, há um controle social muito grande. Se uma empresa vem a público falando que faz e não faz, as redes sociais rapidamente a punem, seu valor em bolsa cai, ela é questionada, sua reputação fica em xeque. Hoje existe muito dado disponível. É só ir ao site da empresa, ver o relatório que ela faz, entrar em contato, questionar. Não acredito que uma empresa minta deliberadamente. E, se o faz, é outro tipo de conversa. Prefiro pensar que ela está mal orientada, mal assessorada, querendo dar uma exagerada ali ou aqui — o que faz parte do jogo, acontece em todas as áreas, sabemos disso. Mas ela vai ser julgada por isso também. Mas, claro, precisamos ficar atentos, monitorar e cobrar, sempre.

Carlos Arruda: Em termos de ações ambientais, o que vocês consideram crítico e prioritário para as empresas nessa agenda ambiental?

Sonia Consiglio Favaretto: Há uma agenda mínima — ecoeficiência, inventário de emissão de gases de efeito estufa, etc. — que todas devem cumprir. A partir daí, é fundamental olhar o negócio. Uma fábrica de parafusos é diferente de uma de assistência médica. Dado o setor de atuação e a atividade, o que não pode deixar de ser feito dos pontos de vista social e ambiental? Onde a empresa pode e deve fazer a diferença, considerando toda sua experiência, conhecimento e rede de influência? Essas perguntas são cruciais de serem respondidas neste caminho.

Glaucia Terreo: Mudanças climáticas são prioritárias, sim. Mas há um risco embutido por conta da assimetria de conhecimento. Muitos podem pensar que é a única coisa a ser tratada, mas há outros assuntos igualmente críticos. Os próprios riscos climáticos trazem outros assuntos: perda da biodiversidade, que, por sua vez, traz impactos na produção de alimentos e outros insumos, que resultará em crises humanitárias, fome, crise econômica – uma hecatombe. É

preciso que treinemos o olhar sistêmico. Uma coisa é olhar para algo e focar: “Estou ciente das outras questões, mas eu quero focar para ter resultados nisso aqui”. Outra coisa é ter enfoque somente em mudanças climáticas, por exemplo, sem considerar os demais temas.

Carlos Arruda: Na agenda da governança, que sugestões de método vocês teriam para ampliar a diversidade na alta gestão, além da presença feminina, e contemplando também outras minorias?

Sonia Consiglio Favaretto: Além de conhecimento e entendimento profundo da relevância desta agenda pelos líderes e demais públicos da empresa, sem dúvida, os avanços regulatórios ajudam. Por exemplo, a SEC, o regulador do mercado de capitais brasileiro, autorizou em agosto deste ano (2021) a Nasdaq a exigir diversidade nos conselhos de administração de suas empresas listadas. Imagina o quanto essa medida trará de avanços! Aqui eu volto à questão do entendimento. Se a pauta agrega valor — seja porque estou sendo cobrada e preciso responder, seja porque opiniões diversas me tornam uma empresa mais completa —, eu vou adotar.

Glaucia Terreo: Mais uma vez, fatos e dados. É preciso mostrar para os acionistas, para o conselho, para quem trabalha com formatação de conselhos, que é preciso uma diversificação de conhecimentos e visões. A interação com quem indica conselheiros é um ponto de acumpuntura para ajudar no avanço do tema. Acionistas e investidores podem promover a diversidade nos conselhos, não só de gênero, mas de minorias, privilegiando visões e perspectivas distintas.

Carlos Arruda: Sonia, eu li um artigo seu falando de tecnologia e ESG. Como vocês veem essa relação de tecnologia, inovação e ESG?

Sonia Consiglio Favaretto: São temas correlacionados. Eu sempre uso uma frase: “Não podemos ter soluções do século 20 para desafios do século 21”. ESG é uma agenda de futuro. E você não cria o novo trilhando caminhos antigos. Ou seja, inovação e tecnologia são fundamentais para criar disrupção e fazer emergir novas possibilidades, novos desenhos, outros arranjos.

Carlos Arruda: E o futuro? Qual é o próximo passo? Qual é a visão de vocês sobre o futuro do ESG?

Sonia Consiglio Favaretto: ESG, juntamente com a dimensão econômica (ou seja, o EESG, como gosto de chamar), é o novo modelo de operarmos nesse mundo. Hoje, temos uma enorme janela de oportunidade para consolidar a visão estratégica de que questões sociais, ambientais e de governança agregam valor ao negócio e, por isso, devem permear toda a empresa. Quando esse novo modelo se consolidar, não precisaremos mais usar os termos sustentabilidade ou ESG. Chegará esse dia.

Glaucia Terreo: Eu vejo um passo anterior. Uma coisa que tenho repetido é que as empresas são formadas por pessoas e, se quisermos um futuro melhor, com um novo modelo de socieda-

de, economia regenerativa e prosperidade, precisamos começar pelo indivíduo. Parece singelo, mas é poderoso. ESG passa por muitos temas — diversidade, questões técnicas, questões de inovação. Mas, antes disso, temos que virar a chave da cultura organizacional. Já está em curso, pode-se observar no pessoal mais novo, nas escolas; eles já têm uma visão um pouco diferente da nossa. Os *millennials* e os *zoomers* já estão vindo com outro chip, e isso é bom. Para o ESG resultar no mundo que queremos, num futuro melhor, as pessoas precisam ser melhores antes.



SONIA CONSIGLIO FAVARETTO

Especialista em ESG e comunicação corporativa reconhecida no setor de serviços financeiros, tendo sido reconhecida em 2016 pelo Pacto Global das Nações Unidas como uma pioneira dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Presidente do Conselho Brasileiro da Global Reporting Initiative e membro do conselho da Vinci Partners, tendo atuado anteriormente como Diretora da bolsa de valores brasileira (B3), assumindo as funções de Presidente do Conselho Deliberativo do Índice de Sustentabilidade Corporativa (ISE) e Presidente da Rede Brasil para o Pacto Global da ONU. Foi diretora de RH e comunicação interna e superintendente do BankBoston, superintendente de sustentabilidade e comunicação institucional do Banco Itaú e diretora de responsabilidade social da Febraban. Autora do livro #vivipraver, publicado em novembro de 2021.



GLAUCIA TERREO

Diretora da Global Reporting Initiative (GRI) no Brasil, desde janeiro de 2007, tendo como uma das principais funções a disseminação das Normas da GRI para Relatos ESG e, desta forma, fortalecer a transparência no país. Antes de assumir essa representação, trabalhou no Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, de 2001 a 2006, onde foi responsável pela área de Ferramentas de Gestão. A Global Reporting Initiative (GRI) é uma ONG internacional sediada na Holanda, que reúne representantes de governos, empresas, ONGs e especialistas com conhecimentos e origens geográficas diversas para desenvolver as normas para relato ESG mais utilizadas no mundo todo.



CASO MOVIDA: UMA EMPRESA FAMILIAR COM DNA ESG

EDITORES: STEPHANIA GUIMARÃES E CARLOS BRAGA

Estudo de Caso¹: **movida** aluguel de carros

O COMEÇO DA JORNADA DE SUSTENTABILIDADE DA MOVIDA

Todas as tardes o jovem Fernando² seguia para o trabalho, queria absorver o máximo que pudesse daquele ambiente corporativo e fazer jus à ética de trabalho do pai e do avô. Aos 16 anos de idade, escutou do avô, Júlio Simões, que já estava atrasado, “*seu pai começou aos 14!*”, teria dito. Alguns anos depois e após ter conhecido a fundo cada departamento da empresa fundada pela família, Fernando sentiu necessidade de aprender mais, queria evoluir e descobrir o que mais estava sendo feito no mundo. Ao ir para fora do país, o que ele buscava mesmo encontrou dentro de si.

Depois de voltar de seus estudos em outros países, Fernando percebeu, em uma conversa com o pai, que poderia colaborar mais com a empresa se fizesse parte do conselho, em vez de seguir o caminho mais óbvio em empresas familiares e se tornar CEO. Ele conta essa conversa que teve com o pai, Fernando Antônio Simões, que disse:

“...pode fazer sentido. Meu pai, seu avô, foi caminhoneiro, mas eu não precisei dirigir caminhão para fazer o que eu faço hoje. Então, talvez você possa fazer o que essa empresa precisa no futuro sem necessariamente ser o CEO aqui dentro.”

A essa altura, Fernando já tinha se transformado em um empreendedor social seguindo sua própria trajetória de mercado e, familiarizado com o tema da sustentabilidade, graças aos seus estudos e experiência nos Estados Unidos, vinha trabalhando com o escopo social há mais de quatro anos quando, em 2017, trouxe para o conselho a ideia de abordar a sustentabilidade sob um olhar mais estratégico. À época, ele havia se tornado um acionista com participação ativa nos negócios do grupo.

Em 2018, foi montado o primeiro comitê de sustentabilidade da *holding*, com a participação de uma conselheira independente, Tarcila Ursini³, trazida do mercado. Havia então uma escolha

¹ Caso preparado pela Stephania Guimarães e Carlos Braga para o projeto Inovação o Motor do ESG.

² Fernando Simões Filho é Membro do Conselho da Movida, Membro do Conselho Deliberativo Sistema B, Membro do Conselho Consultivo da Black Jaguar Foundation e Sócio-Diretor da Bemtevi Investimento Social.

³ Tarcila Ursini é Membro do Comitê de Sustentabilidade do Conselho de Administração da Movida, AgroGalaxy e Grupo Baumgart, Conselheira de Administração Korin Agropecuária e Chief Purpose Partner EB Capital.

entre dois caminhos a serem seguidos para os próximos passos. Um deles era estudar o tema, elaborar um planejamento estratégico de sustentabilidade e trazer uma consultoria especializada que pudesse montar um mapa de ação. Mas a escolha foi feita em prol da segunda opção apresentada. Já conhecendo o perfil “acelerado” da empresa e o gosto por resultados rápidos, a decisão foi fazer um levantamento interno cuidadoso e focar nas demandas já existentes na organização, conseguindo assim ainda mais engajamento por parte dos gestores.

O trabalho começou e, em 2018, o estudo resultante trouxe à tona temas como melhoria da gestão de resíduos, destinação dos resíduos, consumo de água, uso da energia elétrica, uso de fontes renováveis, *turnover*, diversidade.

O *timing* não poderia ser mais adequado. Ao unir forças com o CEO, Renato Franklin⁴, que também trazia ao conselho uma proposta para a obtenção da certificação americana *B Corp Certification*, a jornada fez ainda mais sentido.

Renato já se mostrava inquieto em relação aos resultados e à eficácia de políticas, como os programas internos de retenção de talentos, e, ao examinar o manual de certificação *B Corp Certification*, depois de um curso havia feito, enxergou a existência de uma oportunidade que nem sempre é reconhecida como tal. Para ele, concentrar esforços em se tornar uma empresa *B Corp*, seletor grupo de organizações que não visam somente o lucro, mas também o desenvolvimento social e ambiental, significava fazer o bem para pessoas, deixar um legado para a sociedade e ainda deixar claro o propósito da empresa registrado dentro do estatuto social, o que tornaria esse reconhecimento – assim como o objetivo sustentável – oficial junto a conselheiros, acionistas, controladores. Na sua opinião, “*esse é o melhor programa de retenção que poderíamos ter.*” Renato conseguiu o sinal verde para seguir adiante e tornar a Movida uma empresa *B Corp* logo na primeira reunião, ao demonstrar ao Conselho o real valor que poderia ser alcançado.

MOVIDA, UMA EMPRESA FAMILIAR COM DNA ESG

O fato de não haver resistência para seguir adiante com o processo para a obtenção da certificação *B Corp* pode dizer muito a respeito da Movida.

É Fernando quem explica que valores de impacto social sempre fizeram parte da empresa, desde a sua fundação. Seu avô, Júlio, o fundador, era um imigrante português que valorizava as oportunidades. Ele começou no ramo dos transportes com seu caminhão que atendia hortifrúttis. E foi durante uma greve de funcionários da Suzano que ele foi contratado para dar sequência ao transporte e acabou ficando conhecido como “*o português que não parou de trabalhar*”. O neto explica que ele sempre se importou com as pessoas, os colaboradores, e acrescenta que

***“A gente é uma empresa familiar, a gente valoriza a família, estimula a indicação de familiares de funcionários para trabalhar na empresa*”**

⁴ Renato Franklin é CEO da Movida e Conselheiro Emérito Capitalismo Consciente Brasil.

também, quer fazer investimento social e um dos maiores investimentos sociais que a gente pode fazer é na primeira infância”,

explicando como foi natural a adoção da extensão da licença maternidade para homens e mulheres dentro da organização.

Outro exemplo de preocupação com o colaborador é o programa chamado *Ligado em Você*, por meio do qual os funcionários que precisam de algum tipo de suporte podem ligar para a empresa, explicar suas necessidades e receber o apoio necessário. Os relatos são de colaboradores que pedem ajuda para obter suporte jurídico, resolver problemas com os filhos, conseguir ajuda para vencer a dependência química e tratar de questões médicas, por exemplo. Quando a empresa era pequena, o avô de Fernando era quem cumpria esse papel, conseguindo conversar com todos e ouvir seus muitos pedidos.

“Meu avô tinha orgulho de fazer o negócio pensando que aquele negócio estava ficando, eles (se referindo a quem trabalha em empresas familiares) olham para a empresa pensando nas próximas gerações, e levar isso ao extremo agora é pensar também que a gente não quer só deixar uma empresa para as próximas gerações, mas a gente tem que deixar um país, uma sociedade melhor para elas. (...) não adianta eu deixar meu filho, meus netos com um patrimônio em um lugar degradado”,

acrescenta Fernando. Para ele, ESG é naturalmente a essência das empresas familiares por conta desse olhar de longo prazo e do cuidado com o tipo de impacto causado e o tipo de construção para a sociedade.

A MOVIDA

A Movida Participações S.A. é uma empresa brasileira, com sede em São Paulo, dedicada a engajar pessoas no desenvolvimento de soluções para a mobilidade urbana, nas principais regiões do Brasil. Desde 2006 no mercado, hoje conta com um total de 3.328 colaboradores diretos e 256 terceiros e atua nas divisões de locação de veículos, gestão e terceirização de frotas (GTF) e venda de seminovos. Em 2020, também começou a empreender para entregadores de e-commerce, com a Movida Cargo, e na modalidade de carros por assinatura para pessoa física sob a bandeira Zero KM Movida.

A cultura da Movida valoriza suas operações no ritmo de uma cultura ética, inclusiva, inovadora e focada na segurança e ecoeficiência dos mais de 118 mil veículos da frota. A história da empresa soma episódios à trajetória de crescimento da SIMPAR, *holding* investidora detentora do maior portfólio logístico do Brasil, marcada em 2017 pela abertura de capital no Novo Mercado, segmento da B3 (Brasil, Bolsa, Balcão) destinado às empresas comprometidas com as melhores práticas de governança corporativa.

No último ano, foi a primeira empresa do setor a ingressar na carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE-B3) e passou a compor o Índice Carbono Eficiente da B3 (ICO2 B3), além

de conquistar a certificação como Empresa B (B Corp). A Movida ainda obteve a classificação B (*Management Level*) da primeira avaliação da estratégia de mudanças climáticas pelo *Carbon Disclosure Project (CDP)*, organização internacional sem fins lucrativos que ajuda empresas e cidades a divulgarem seu impacto ambiental.

Como conta Renato Franklin, outro episódio marcante dessa trajetória foi a parceria firmada em 2019 e fortalecida em 2020 com a entidade holandesa *Black Jaguar Foundation*, cujo objetivo é apoiar a reconstrução do Corredor de Biodiversidade do Rio Araguaia, o maior do mundo, com 2,6 mil quilômetros de comprimento e 40 quilômetros de largura, que conecta dois dos mais importantes ecossistemas do planeta: a Floresta Amazônica e o Cerrado. No âmbito dessa iniciativa, foi assinado o compromisso de plantar 1 milhão de árvores até 2022, impulsionando ainda mais o Programa *Carbon Free*, que há mais de uma década engaja os clientes da Movida na missão de reflorestar o Brasil.

Com o propósito de ser uma empresa “para” o mundo em vez de uma empresa “no” mundo, a Movida declara estar se aproximando cada vez mais de iniciativas externas de desenvolvimento que buscam um modelo de atuação mais responsável, a favor de um novo modelo para o capitalismo. Nesse contexto, se tornou parceira do Instituto Capitalismo Consciente Brasil (ICCB), que reflete um movimento científico originado nos Estados Unidos e discorre sobre como as empresas podem lucrar a partir da paixão e do propósito. Renato participa como conselheiro emérito do ICCB e a iniciativa é fruto do movimento mundial *Reset Capitalism*, liderado pelo Sistema B e impulsionado no Brasil pelo ICCB.

Em 2020, A Movida se tornou signatária do Pacto Global, iniciativa proposta pela Organização das Nações Unidas (ONU) que mobiliza mais de 14 mil lideranças corporativas em 160 países.

A empresa também participa do movimento Equidade é Prioridade, que visa aumentar a quantidade de mulheres em cargos de liderança a partir da gerência-sênior. Hoje, há 34% de mulheres em cargos de alta gerência e diretoria. A meta para 2030 é chegar a 50%. A organização passou a integrar a iniciativa dos Princípios de Empoderamento das Mulheres (*WEPEs*, na sigla em inglês) da ONU Mulheres, que tem o intuito de orientar as empresas a empoderar as mulheres e promover a equidade de gênero em todas as instâncias do negócio. Com vistas à recertificação B Corp e ISE, que acontecerá em 2022, a meta para o ano é permanecer na carteira do ISE-B3 e aumentar em 10% a pontuação obtida no momento da certificação ao Sistema B.

Presente hoje em 264 pontos de atendimento, 194 de aluguel e 70 de seminovos, a Movida atingiu 6,5% de aumento de receita no comparativo entre 2019 e 2020, com um incremento em EBITDA de 19,9% no mesmo período. A empresa é uma sociedade por ações, 63% das quais detidas pela SIMPAR, após a incorporação da CS Frotas em julho de 2021. No fim de 2020, as ações estavam cotadas a R\$ 20,65, com valor de mercado total de R\$ 6,2 bilhões e liquidez diária de R\$ 44,5 milhões.

SOLUÇÕES DE MOBILIDADE

O posicionamento de mercado como provedora de soluções em mobilidade amplia a atuação para além da oferta de carros. No início de 2020, em parceria com a Uber, foi lançado um projeto

piloto de serviço de transporte por *tuk-tuk* (triciclos motorizados) na orla de Vitória (ES) – o primeiro dessa natureza no Brasil. Os veículos são elétricos e transportam até dois passageiros. No ano anterior, já havia sido lançado, em São Paulo (SP), o serviço de locação de bicicletas elétricas para empresas, por meio de aliança firmada com a *E-Moving*, startup do segmento.

Para a Movida, os veículos de duas rodas podem, por exemplo, ser uma opção de mobilidade no pacote de benefícios corporativos, evitando gastos com estacionamento e substituindo o vale-transporte pelo aluguel mensal. Além disso, podem ser usados para locomoção dentro de grandes parques industriais, em serviços de entrega e rondas, para compartilhamento em hotéis e outras aplicações. O serviço ainda pretende adequar as *bikes* com a identidade da empresa locatária, para facilitar a localização do veículo, ampliar a segurança e ainda configurar propaganda móvel, no caso de serviço de entregas. A intenção é expandir essa modalidade para outras regiões do País.

SUSTENTABILIDADE na prática

Governança da Sustentabilidade

Conselho de Administração

- Valida posições do Comitê de Sustentabilidade, alinhando a visão de negócio do Grupo SIMPAR.

Grupo de Trabalho de Sustentabilidade

- Transformam as diretrizes em Plano de Ação Desenvolvem e criam projetos com foco na melhoria dos indicadores socioambientais e econômicos
- Validam as principais ações, projetos e atividades com o Comitê de Sustentabilidade



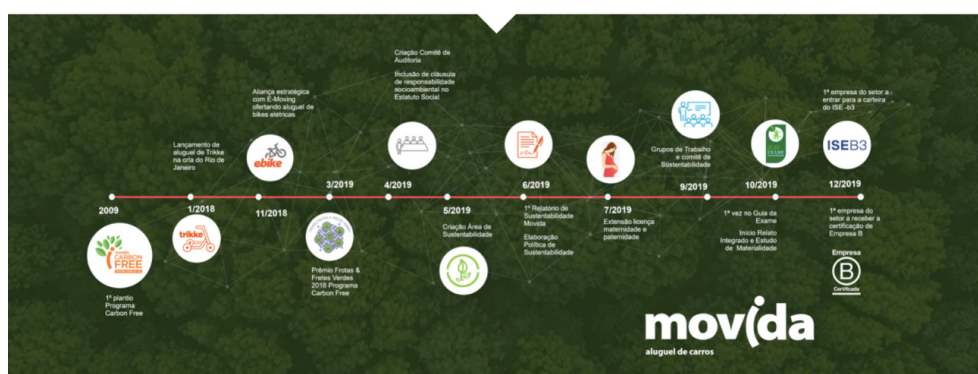
Comitê de Sustentabilidade

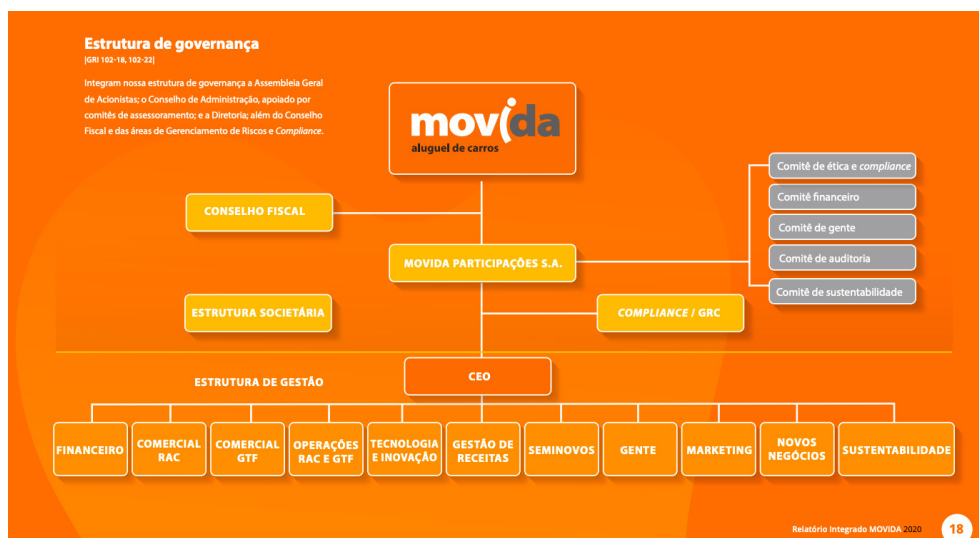
- Promove a incorporação da Sustentabilidade na estratégia, tomadas de decisão e propósito da empresa.
- Influencia na integração do tema nas diversas áreas da empresa e nos relacionamentos com nossos públicos.
- Formula recomendações ao Conselho de Administração sobre os objetivos de Sustentabilidade e acompanha a implantação de políticas, estratégias, ações e projetos que se relacionem ao desenvolvimento sustentável dos negócios da Companhia e de suas controladas.

Reunião Executiva de Sustentabilidade

- Promove alinhamento entre todas as empresas do Grupo.
- Apresenta boas práticas, troca de experiências, temas e tendências.

Nossa Trajetória





FAZENDO ACONTECER

A partir da formação do comitê de sustentabilidade e da decisão de obter as certificações *B Corp* e *ISE*, Lívia Friseira, então Coordenadora de Sustentabilidade, com experiência em certificações, foi trazida para a execução das ações definidas com base no levantamento de prioridades realizado.

A empresa já possuía, segundo Lívia, ações pontuais e alguns projetos da área de Operações e Marketing. Mas o mais relevante, ela conta, foi ter percebido que estava à frente de uma companhia que tinha o desejo, a vontade de estruturar a jornada ESG. Tanto por parte do CEO quanto dos membros do conselho, a alta liderança estava envolvida e engajada com o tema, e essa força transmitiu a segurança e a tranquilidade necessárias a todo o processo.

“Para uma profissional de Sustentabilidade como eu, isso é muito importante, porque as nossas forças são impulsionadas quando a alta liderança compra a ideia. Minha missão era ter uma área de sustentabilidade, estruturar, centralizar esses projetos e até mesmo conferir direcionamento, já que Sustentabilidade pode significar uma agenda muito ampla.”

Ela explica que dentro dos três pilares ESG é possível trabalhar uma infinidade de temas em relação ao meio ambiente, ao aspecto social, à governança, ao aspecto financeiro, e o grande segredo que aprendeu na sua trajetória como profissional foi olhar para o seu modelo de negócio e identificar o que é autenticamente material para esse modelo. Isso irá possibilitar esse direcionamento, *“porque o que é material para o meu negócio pode não ser material para uma outra empresa, de um outro setor”*, acrescenta.

“Olhar o que é material e trabalhar, direcionar esforços para os temas materiais dentro dos pilares ESG garantem assertividade e foco na

execução, na agenda de sustentabilidade. Então é preciso focar naquilo que realmente vai gerar impacto para o seu modelo de negócio, para os investidores ou qualquer outro stakeholder.”

Lívia conta qual foi o primeiro questionamento enfrentado ao começar a jornada:

“...quando eu cheguei, conheci o modelo de negócio, aluguel de carros, e me perguntei: ‘como assim? Motor a combustão? Emite muito CO2! Vai totalmente contra práticas sustentáveis! Vai ser muito desafiador trabalhar com sustentabilidade’, pensei.”

Houve dois *insights*, entretanto. O primeiro foi trabalhar a mudança cultural em curso na sociedade, a tendência do uso em detrimento da posse. O aluguel de carros desestimula as pessoas a comprarem carros e, portanto, significa uma maneira de estimular o consumo consciente. Desse modo, é necessário comprar menos veículos, há conseqüentemente menos veículos na rua e o veículo que não está sendo usado quando está na garagem pode ser usado por outra pessoa. Lívia explica que olhar para o modelo de negócio aluguel de carros com uma pegada de consumo consciente foi um importante *insight* no começo da jornada *B Corp*. “É como se fosse mais um meio de transporte que a gente pode oferecer para a sociedade usar quando for necessário”, diz.

Um outro *insight* foi trabalhar para proporcionar um aluguel de carros amigo do meio ambiente, seguro e democrático, visto que o tema de mudanças climáticas é um tema considerado material para a Movida. Então, a ação a ser tomada em função dessa análise é a compensação das emissões geradas pelo uso dos nossos veículos pelos clientes. Foi aí que o programa *Carbon Free* foi revisto. Ele tinha sido criado em 2009 em uma iniciativa da área de Marketing, cujo intuito era atrair clientes mais jovens com esse *approach*. Então, em 2019, ele foi reestruturado para a geração de impacto positivo, visto que, além de conseguir sequestrar o carbono dos clientes, era possível incentivar o plantio de árvores, valorizando novamente a questão da biodiversidade local e contribuindo para a geração de renda local e a bioeconomia, agora com mais foco em corredores biológicos. O modelo de reflorestamento foi substituído.

A reflexão se baseou em algumas questões: os plantios de reflorestamento próprios da Movida sequestram carbono? A resposta é sim, mas essa é uma “obrigação” da empresa, conta Lívia, seguindo sua linha de raciocínio. E o que a Movida vai devolver? O que irá gerar algo a mais, como saldo positivo? É possível contribuir para a contratação de pessoas da comunidade local que dependem daquela economia? É possível ajudar a reconstruir um corredor de biodiversidade que está degradado? É preciso existir um propósito, uma geração de impacto positivo além da mitigação, revela.

BLACK JAGUAR FOUNDATION

E foi com base nas reflexões em relação a impactos positivos que a empresa se tornou a primeira empresa de capital aberto a investir no projeto de recuperação desenvolvido pela ONG holandesa Black Jaguar, para o reflorestamento do Corredor de Biodiversidade do Rio Araguaia (antes mesmo da obtenção das certificações ISE e B Corp). Motivo de orgulho para a empre-

sa, o projeto possui ações nos três escopos ESG. São um milhão de hectares de áreas a serem restauradas, assim como 1.7 bilhão de árvores de 40 espécies nativas diferentes. A expectativa é de 262.377.654 toneladas de carbono a ser capturado até o fim do projeto. O impacto social estimado é a geração de 37.898 empregos nos anos de picos de atividades (um crescimento de 17% do PIB local do Agronegócio). A Movida irá contribuir, entre outros pontos do acordo, com um milhão de mudas e 48 mil árvores plantadas até 2022.

TRATANDO RESISTÊNCIAS

A Política de Sustentabilidade da Movida possui uma cláusula que estabelece que nenhum novo produto criado deve ir contra a agenda de sustentabilidade determinada pela organização.

“Se a gente criar um produto que prejudique algum stakeholder da nossa cadeia ou pressione algum elo da nossa cadeia, estará errado, isso vai contra a nossa agenda de sustentabilidade. Nenhum novo produto pode esmagar ou destruir qualquer elo da nossa cadeia.”

Esse é um grande desafio das empresas que trabalham com uma agenda estruturada de sustentabilidade e está alinhado ao capitalismo consciente, declara Lívia, que completa:

“...eu sempre tento mostrar nas reuniões com investidores que é como se existisse uma outra forma de lucro que caminha ao lado do lucro financeiro, a geração de valor para os pilares meio ambiente e sociedade, e esse desafio vai além do escopo de uma área de sustentabilidade.”

Essa quase antítese encontra desafios em áreas fundamentalmente guiadas por índices financeiros para a escolha de, por exemplo, fornecedores e suprimentos. Historicamente se trata de áreas que, na maioria das empresas, levam um tempo maior para se engajarem de modo prático, por causa dos desafios e obstáculos e da própria natureza da atividade.

“(A área de suprimentos) é uma área que foi criada necessariamente para escolher o menor valor, preço; sua entrega é a economia. Como lidamos com isso? Foi criado um mapeamento de risco socioambiental para a cadeia de suprimentos e o foco inicial é não mexer na base de fornecedores, mas no que é crítico para a Movida agora. Os fornecedores críticos para a Movida são aqueles que apresentam risco de ruptura de fornecimento, porque impactam a operação. Em qualquer análise de cadeia de fornecedores existe um risco potencialmente alto de violação de direitos humanos – como trabalho infantil, trabalho análogo à escravidão, dificuldade para inovação, risco ambiental elevado, por exemplo. Então, a chave é demonstrar para a área e para a liderança o quão elevado é esse risco e quais seriam as consequências para a operação. A reflexão então se trata de: até que ponto vale a pena trazer um fornecedor mais barato e aumentar potencialmente o risco socioambiental?”

A lavagem a seco se tornou o exemplo mais claro de ações de uma liderança com maturidade para enxergar valor. Apesar de ser um processo mais caro, a lavagem a seco, hoje, só não está presente em cidades onde não há fornecedores desse serviço. Ou onde os carros chegam tão sujos que o processo não se mostra eficiente para a completa limpeza necessária. Quando isso acontece, a empresa prioriza investimentos de ecoeficiência naquela unidade, como o reuso da água e a captação de água da chuva, de modo que haja uma espécie de compensação.

RISCO CLIMÁTICO

Em 2020, foi realizado o importante mapeamento de risco climático, que leva em conta os impactos na operação, o preço interno do carbono, os cenários regulatórios e as possibilidades do equilíbrio da compensação com ações de mitigação e redução, com base na metodologia Força-Tarefa sobre Divulgações Financeiras Relacionadas ao Clima (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures – TCFD*).

O resultado do trabalho integrou o portfólio de riscos corporativos monitorados pela área de gerenciamento de riscos. Os riscos mapeados apresentam potencial para impactar negativamente as operações, como danificação de estruturas prediais devido a inundações em grandes centros urbanos, por exemplo, e riscos regulatórios e de mercado que podem aumentar os custos internos frente a um possível cenário de precificação de carbono. Em relação ao cenário climático escolhido, a decisão foi adotar o cenário mais conservador para orientar os projetos de sustentabilidade e outros processos e estratégias relacionados ao tema, o RCP 8.5, que parte da premissa de que a humanidade não fará nada para controlar as emissões de carbono.

O produto dessa análise foi uma estrutura de clima bem fundamentada, com três pilares principais: mitigação, compensação e adaptação. Em dezembro de 2020, foi concluída a estruturação da estratégia de mitigação de emissões para os 10 anos seguintes, seguindo os critérios e recomendações da metodologia da iniciativa SBTi⁵. A estratégia de mitigação de emissões para a década compreende chegar ao ano de 2030 com uma redução de 30% de emissões de gases de efeito estufa, para todos os escopos (Escopo 1, 2 e 3)⁶. A estratégia está em linha com o Acordo de Paris, pois atende a taxa de redução de emissões anual informada pela iniciativa SBTi para que um compromisso empresarial possa ser classificado como uma meta com base na ciência, contribuindo assim para a limitação do aumento da temperatura a 1.5 graus Celsius. Com objetivo de reforçar esse posicionamento em linha com os desafios climáticos globais, a Movida também se tornou signatária da iniciativa *Business Ambition for 1.5° C* e pretende se tornar net zero até 2030.

⁵ Science Based Targets Initiative.

⁶ **Escopo 1:** emissões sobre as quais temos responsabilidade direta, geradas nas operações, liberações fugitivas e queima de combustível de carros. **Escopo 2:** fontes que provocam emissões indiretamente relacionadas à aquisição de energia elétrica e o consumo de energia térmica gerada por terceiros. **Escopo 3:** emissões que ocorrem no ciclo de vida dos produtos. Esse escopo passou a ser apurado em 2020 para o inventário de GEE referente a 2019.

O POSICIONAMENTO DA MOVIDA

Edmar Prado Lopes, Diretor Administrativo e Financeiro e de Relações com Investidores, explica o posicionamento da Movida de desafiante do setor e, como tal, a intenção de “chacoalhar o negócio sob a perspectiva da pessoa física, do cliente final. A grande diferença da Movida é trazer uma empresa moderna, tecnológica, próxima do cliente, para um setor que já ia bem, mas naquele momento estava em zona de conforto.” Esse posicionamento coincidiu com a expansão da economia solidária, a tendência mundial da mencionada troca da posse pelo uso, dos serviços de *streaming*, de assinaturas, do compartilhamento de carros. Edmar explica que um carro alugado substitui entre seis e oito carros de posse de uma única pessoa porque, em vez de estar parado na garagem, ele está rodando durante o dia, em horários alternados, sendo utilizado por outras pessoas.

“Ao mesmo tempo em que a empresa se desenvolve, ela é beneficiada por esse movimento global, e chega a um patamar diferente e competitivo. Esse é, mais ou menos, o pano de fundo de como a gente chegou ao ano de 2017.”

Ele explica que, a partir do momento em que se coloca o cliente no centro da estratégia de posicionamento, fica mais fácil entender muitos movimentos, inclusive o ESG. Entretanto, ele ressalta: colocar o cliente no centro da estratégia precisa ser uma movimentação autêntica.

O grupo tem 65 anos e alguns clientes da Movida, em especial de GTF (gestão e terceirização de frotas), que foram herdados da JSL, estão com o grupo há mais de 40 anos. De acordo com Edmar, o mercado estava muito voltado para o cliente corporativo, mas agora está mais concentrado no cliente final. Para ele, um aspecto vantajoso é o fato de a Movida ser uma empresa familiar e, como tal, estar voltada para a visão de longo prazo, tendo um *framework* para modelos de decisão que é substancialmente diferente do corporativo comum. É aí que o assunto ESG começa a ganhar destaque com a vantagem de possuir um líder impulsionador que é um membro da família, da terceira geração, que trabalhou no grupo por mais de dez anos, o Fernando Filho.

Em 2018, começou a tomar força a massa crítica dentro do grupo, ainda que para educar as pessoas em um primeiro momento, e em 2019 o assunto começou a ser tratado de modo estruturado, em comitês. Outra felicidade, explica Edmar, foi terem um CEO com o perfil do Renato. “Um CEO empreendedor, com uma visão de longo prazo, que entendeu com rapidez que uma agenda ESG clara poderia diferenciar a empresa dos seus concorrentes. E quando o Fernando Filho trouxe a questão *B Corp Certification* para a empresa, entendemos que seria uma grande oportunidade para gerar reflexão e aprendizado, pelo simples fato de que começamos a nos medir, a olhar para um conjunto de parâmetros e indicadores nos quais a gente não pensava e ainda não tinha.”, diz.

Em relação à área de Sustentabilidade, a estrutura de governança está conectada diretamente à Diretoria Executiva e é responsável por desenvolver e estimular os princípios e controles de indicadores ESG nas diversas equipes internas. Também foi formado um grupo de trabalho com representantes das equipes Financeira, de Suprimentos, Conformidade, Marketing, Meio Ambiente, Segurança e Novos Negócios; e instituído um Comitê de Sustentabilidade, ligado diretamente ao Conselho de Administração, que visa orientar deliberações estratégicas em relação aos aspectos ESG.

Depois de enxergar o valor na certificação *B Corp*, logo no primeiro momento, a empresa partiu para a certificação com muita objetividade, rapidez e leveza. O intuito era se diferenciar antes dos outros *players* para, o mais cedo possível, melhorar as práticas e conseguir avançar ainda mais. E o desafio foi duplicado quando decidiram também se certificar para o ISE⁷. Edmar explica que os principais competidores listados ainda não tinham essa certificação e então a decisão foi conduzir todo o processo de modo bastante rápido ao longo de 2019 para receber as certificações em 2020. O raciocínio foi: “se vamos fazer um trabalho grande e denso para a *B Corp Certification*, vamos escolher o ISE também, e vamos fazer tudo de forma rápida”.

Um líder de sustentabilidade foi escolhido, assim como uma rede de sustentabilidade, de maneira que o assunto ficasse diretamente ligado ao CEO e, dessa forma, o processo adquirisse mais agilidade e velocidade, além de simplicidade na tomada de decisão ao se eliminar numerosas camadas de aprovação com esse desenho. Edmar ficou com esse papel de liderança. Simultaneamente à realização do grande inventário de todas as ações que já eram feitas na empresa, as informações eram trazidas para dentro do *workframe* ESG.

“O programa de lavagem a seco, por exemplo, já existia antes de nossa decisão de nos certificarmos. O que tivemos que fazer foi formatar uma parte dele e estruturar fornecedores para termos alcance nacional, porque, de fato, não tínhamos todo o alcance que desejávamos. Uma coisa é fazer São Paulo, e outra, Manaus, onde não é tão fácil achar esse tipo de fornecedor”,

explica o diretor. A força da comunicação interna foi usada para mobilizar toda a empresa ao explicar a decisão tomada a respeito das certificações, educar o público interno a respeito do que isso significava, do que era ESG, do porquê esse seria um movimento estratégico e obter engajamento.

Outro ponto de aprendizado narrado pelos executivos é que alguns projetos já existiam, mas não tinham ainda decolado, como a instalação dos painéis solares em todas as lojas. A partir do momento em que as iniciativas se encontravam debaixo de um guarda-chuva mais robusto, as práticas positivas se aceleraram e aconteceram. Ou seja, a criação de uma agenda substancialmente positiva gera a vontade de as pessoas fazerem acontecer.

ALINHAMENTO DA LIDERANÇA E VALOR

Desde o primeiro momento, a liderança sempre se manteve muito alinhada em relação à agenda ESG e ao posicionamento. A noção de que as certificações significavam uma agenda de geração de valor era muito clara para todos. Havia, certamente, a possibilidade de ganhos tangíveis também.

7 Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3 - <http://www.iseb3.com.br/>

“Se você está no ISE, a liquidez da sua empresa aumenta, porque hoje há os ETFs – Exchange Traded Funds. E você tem um ETF que mostra que as empresas listadas no índice andam melhor que o índice propriamente dito”,

adiciona Edmar.

“Na medida em que eu entro para o ISE, isso ajuda minha liquidez, pode aumentar minha quantidade de negócios e me ajuda a atrair investidores. Esse também é um dos exemplos práticos do porquê fomos buscar a certificação. Sabemos que, cada vez mais, os fundos passivos tomam espaço dos fundos ativos e estar em uma carteira dessas claramente traria valor para nós.”

Em 2018, conta que costumavam negociar cerca de cinco milhões de reais por dia. Hoje, negociam por volta de quarenta milhões de reais por dia, chegando por vezes a cento e vinte milhões, o que ajudou a empresa em sua trajetória. A partir do momento em que tornaram pública sua intenção de certificação, apesar do risco envolvido em anunciar algo que ainda não havia sido conquistado, a empresa já começou a atrair a atenção de novos investidores.

A jornada permitiu que a Movida lançasse um *SLB, Sustainability Linked Bond*, em janeiro de 2021, na Europa. Nesses *bonds* a companhia estabelece metas de sustentabilidade de longo prazo (durante a vida do documento) – nesse caso, 10 anos – para que os recursos do *bond* sejam utilizados em projetos. Foi o primeiro *SLB* de uma empresa de aluguel de carros no mundo. O comprometimento da empresa na emissão foi, principalmente, a redução das emissões de carbono ao longo desses anos, com um *checkpoint* de cinco anos.

“E aí as pessoas se perguntam: Como uma empresa locadora de automóveis irá reduzir emissões de carbono? Nós temos que garantir e comprovar por meio de documentação auditável que todos os nossos carros são flex e que rodam 100% do tempo usando etanol, inclusive com o cliente. Nosso outro compromisso é que nossa frota, no longo prazo, se tornará majoritariamente híbrida ou elétrica, sempre lembrando que dependemos do fornecimento das montadoras. Acreditamos muito no híbrido como estratégia de transição no Brasil”,

explica o diretor financeiro.

Outro importante ganho foi o aumento do engajamento e a melhoria no clima interno por parte dos colaboradores. A satisfação dos colaboradores é o principal indicador do nosso clima organizacional, acompanhado bimestralmente, com base na metodologia *Employee Net Promoter Score (eNPS)*, calculado a partir das respostas a uma pergunta simples: “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria nossa empresa para um amigo?”. No fim de 2020, várias áreas do time registraram *eNPS* superior a 75 – nota que corresponde a níveis de Qualidade e Excelência.

Os executivos relatam outros resultados tangíveis desse movimento, como a conquista de novos clientes. Um dos grandes novos clientes corporativos deixou claro que estava se aliando à

Movida devido à sua postura em relação à sustentabilidade. A noção comum é de que ainda há muito a ser feito; há um compromisso de longo prazo, mas hoje a empresa pode participar de eventos, conferências e ter dados concretos para mostrar indicadores. Há orgulho na construção desse *framework* mais sólido e na emissão do primeiro bônus do setor, por exemplo. “Nós abrimos essa porta usando os compromissos de ESG para atrair investidores para esse tipo de mercado e estabelecemos mais uma fonte de captação”, acrescenta Edmar.

Para Renato, a certificação *B Corp* conta muito e abre portas.

“Algumas pessoas me dizem: ‘conheci sua história em um evento de capitalismo consciente, então queria ir aí para conversar’. Essas coisas estão sendo cada vez mais valorizadas por mais e mais pessoas. Penso que o cliente ainda não exige tanto porque hoje ele ainda não tem muita opção. A partir do momento em que o seu concorrente tem um cuidado muito maior com todos os stakeholders e com a comunidade, com o meio ambiente, muita gente vai migrar para ele e você corre riscos. Essa é a minha visão.”

DESAFIOS

Ao contrário de outras empresas do mercado, nas quais o maior desafio é composto pelo engajamento das lideranças, *key players* e a compreensão da dimensão estratégica da sustentabilidade, o maior desafio encontrado na trajetória recente de sustentabilidade da Movida foi intencional: a velocidade imposta para a obtenção das primeiras certificações. Tal velocidade foi determinada prioritariamente pela cultura da empresa, que costuma mudar rapidamente, testar rapidamente e implementar rapidamente. A organização vê valor em estar à frente no mercado e em entregar esse valor aos clientes.

A adoção de um ritmo acelerado fez as figuras-chave reduzirem para um ano projetos cujos cronogramas iniciais chegavam com prazos de três anos, por exemplo. Segundo Renato, a decisão de usar um conceito diferente para a execução do projeto das certificações foi essencial para o sucesso:

“a gente não queria aprovar uma área (de sustentabilidade) (...) senão, de novo, a gente teria o projeto daquela área, não um projeto da empresa”.

Foi essa aspiração de que a sustentabilidade fosse abraçada por todas as áreas que determinou o desenho de uma estrutura simples, horizontalizada, diretamente abaixo de um diretor que poderia tomar decisões e transmitir direcionamentos estratégicos rapidamente, com autonomia e tão perto do CEO.

OLHANDO ADIANTE

Os compromissos de longo prazo da Movida para orientar a organização na “década da ação” (2020-2030) seguem três pilares fundamentais de atuação, como foco na mobilidade, na empresa e no planeta.

MOBILIDADE

Contribuir para a construção de uma mobilidade ágil, segura, integrada e sustentável. Olhar para a mobilidade como economia colaborativa, com foco para atender e solucionar os problemas atuais da sociedade e seguir a estratégia de manutenção de uma frota jovem. Da aquisição do novo à venda do seminovo, buscar gerar impacto positivo ao longo de todo o giro do ativo sob sua gestão. Impulsionar a mudança de cultura na sociedade (o uso em detrimento da posse). Nos próximos anos, fidelizar a base de clientes do Zero Km Movida, lançado em 2020 (que oferta carro por assinatura para pessoa física com valor mensal). Ampliar a rede de lojas com serviços exclusivos para motoristas de aplicativos e fidelizar a base de clientes do Movida Cargo e do Zero Km Movida. Utilizar a mobilidade como instrumento de inclusão social, contribuindo para a geração de emprego e acesso a todos.

EMPRESA

Garantir 50% de mulheres na liderança. Encorajar e empoderar fornecedores e parceiros a atuarem de forma responsável em seus negócios. Atingir a meta antes do prazo estipulado, tendo em vista que, para o tema de valorização de mulheres na liderança, colocou-se em prática sempre ter uma mulher entre os finalistas em processos seletivos. Trabalhar cada vez mais para implantar ações específicas de atração e retenção para mulheres. Intensificar o Programa Sensibilização e Educação sobre o Desenvolvimento Sustentável, visando o engajamento de ainda mais parceiros. Independentemente da fase em que fornecedores e clientes estiverem em sua jornada, apoiá-los como indutores de uma “corrente do bem” frente aos desafios que as mudanças climáticas impõem à humanidade. Manter fundamentação em protocolos e ciência, monitorando e reportando os impactos socioambientais das operações, respeitando os pilares da integralidade, consistência, transparência e exatidão; bem como seguir mensurando o NPS e realizando *benchmarkings* com outras empresas, inclusive fora do setor de atuação, a fim de que sejam identificadas as melhores práticas para um atendimento ao cliente cada vez mais inteligente, sem renunciar à humanização no relacionamento.

PLANETA

Ser carbono neutro até 2030, tornando-se carbono positivo em 2040. Manter 100% das instalações movidas à energia fotovoltaica, a qual seria um modelo para as novas unidades a partir de 2022. Perseguir projetos e ações para redução das emissões totais e estudar soluções disponíveis no mercado para neutralizar as emissões que não puderam ser mitigadas nas operações, com

foco na geração de impacto positivo. Concluir o projeto de implantação de energia fotovoltaica em 100% das instalações. Impulsionar o programa Descarte Consciente, com foco na educação ambiental dos colaboradores, na estruturação sistêmica de indicadores e na rastreabilidade da cadeia. Reduzir em 50% o envio dos resíduos a aterros sanitários até 2030, impulsionados pela economia circular e inclusão social de catadores e cooperativas.

Edmar explica que a Movida tem se aproximado das montadoras para trazer o carro elétrico o mais cedo possível, nem que seja em uma pequena quantidade. A empresa comprou 70 desses carros no ano passado, e esse pequeno contingente de veículos tem trazido muita visibilidade e gerado importantes descobertas. A empresa entende que seu papel é de difusor, educador, desmistificador do carro elétrico, ainda que do ponto de vista econômico a questão ainda apresente desafios. Os testes com os carros elétricos começaram a ser realizados e a empresa já conta com alguns casos de sucesso.

A Movida quer ser pioneira em desmistificar a mobilidade elétrica entre os brasileiros. Em 2020, passaram a ofertar com exclusividade, até 2021, o Nissan LEAF, primeiro veículo zero em emissão e 100% elétrico a ser comercializado em massa no mundo. Ele traz o *Nissan Intelligent Safety Shield*, um conjunto de tecnologias que ajudam a monitorar o movimento do entorno, responder a ações inesperadas e assegurar a proteção dos ocupantes. Atualmente, são 50 veículos disponíveis no estado de São Paulo.

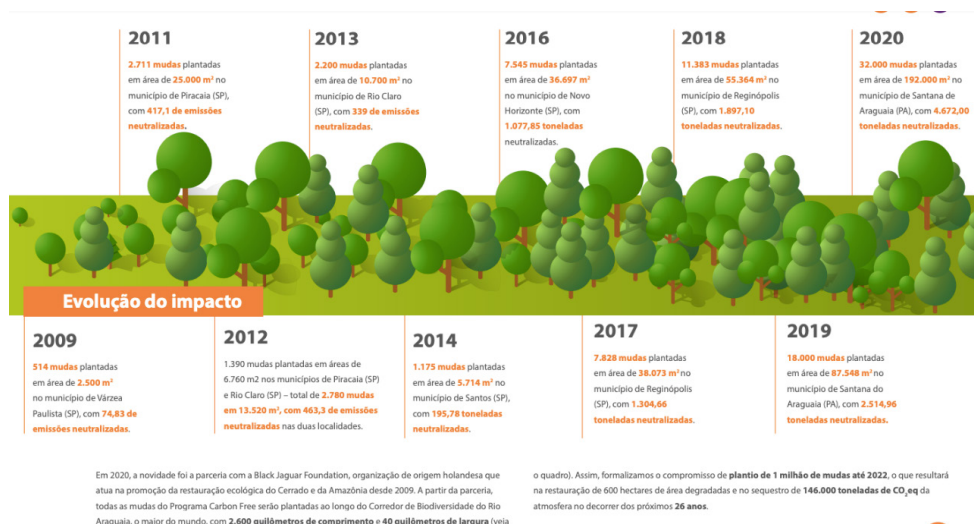
A transformação na área de sustentabilidade no país, apesar de aparentar rapidez, ainda é muito lenta, desabafa Renato.

“Nós não estamos nem na fase em que todo mundo quer mudar ainda. Há um desafio importante pela frente. Em grande parte, pela imensa falta de conhecimento. Eu costumo dizer que a metodologia das certificações ajuda a entender qual o impacto de cada um dos modelos de atuação que você tem em uma empresa e, obviamente, se você entende o impacto, você pode mudar para um impacto mais positivo. Na minha opinião, as empresas conseguem fazer esse trabalho muito mais rapidamente que outros players. Imagine ter que fazer uma população inteira mudar? Considerando o exemplo da Movida, nós começamos fortes, afinal, são 3500 colaboradores. E o caso influenciou todo o grupo. Estamos falando de trinta mil pessoas. Aqui são três mil que viram trinta mil. Se você considerar a média de pessoas que moram com esses colaboradores, nós estamos falando de 120 mil pessoas, incluindo as famílias. E quando fazemos esse movimento, outras empresas do setor também buscam a certificação. Aí trazem outras empresas. Esse movimento gera uma grande comunidade que ganha cada vez mais força.”

Em relação à mobilidade, um dos pilares que norteia as ações futuras, a empresa enxerga o valor de uma função social relevante. Para a Movida, a mobilidade deve ser segura e responsável. Essa premissa está expressa na Política de Sustentabilidade, que abrange diretrizes como: “Contribuir para redução das desigualdades sociais utilizando a mobilidade como instrumento de inclusão social” e “Proporcionar experiências inovadoras de mobilidade que busquem solucionar os principais desafios sociais, econômicos e ambientais da sociedade”.

O intuito é garantir que as operações estejam alinhadas aos interesses das pessoas atendidas, utilizando a capilaridade e a presença em todo o país e trabalhando o tema a partir de medidas inclusivas relacionadas à mobilidade. A empresa está alinhada aos princípios do Capitalismo de *Stakeholders*, que orienta a geração de valor para todas as partes. Exemplos são a ampliação do acesso aos serviços para grupos de todas as rendas (do total de 587.342 clientes, 105.721 são da Classe C) e a oferta de condições especiais para públicos que podem gerar receita a partir da frota – motoristas e entregadores de aplicativos, por exemplo. Em 2020, foram firmados 10.088 contratos com esse público, proporcionando a geração de uma renda de cerca R\$ 500 (quinhentos) milhões/ano. No relatório de sustentabilidade, a Movida declara ser a primeira e única empresa a abrir lojas em bairros socialmente vulneráveis das cidades brasileiras.

Além do atendimento especial para motoristas de aplicativos, categoria profissional que cada vez mais recorre a serviços de locação, existe uma frente de inovação para promover a redução dos custos das locações a jovens e a classes de rendas média ou baixa.



CONCLUSÃO

A Movida tem construído uma trajetória firme de sustentabilidade e deseja se manter à frente, imprimindo um ritmo forte de transformação e provocando impacto positivo. Fernando sabe que ainda há muito a ser feito e que toda uma nova geração de clientes tem se tornando consciente a respeito das grandes questões, a respeito da sustentabilidade:

“...então acho que isso não passa, é uma cultura que eu acho que fica e que essa nova geração, de fato, busca e vai valorizar cada vez mais”.

Ele olha para o futuro com a tranquilidade de quem está cumprindo seu papel no mundo e de quem entende que a trajetória ainda é longa, deixando uma reflexão.

“Eu acho que é muito mais relevante entender o caminho e os passos que a empresa está dando hoje, o que está fazendo de concreto com um olhar de futuro, do que ficar estipulando muitas metas. As metas ajudam e dão uma direção, mas o principal é você dar cada passo, fazer hoje a mudança que a gente consegue fazer hoje. Se eu não consigo ser carbono neutro em 2040, o que eu consigo trabalhar hoje para melhorar as emissões e fazer essa gestão da melhor forma possível?”

Esse questionamento é válido para todos e serve de referência para outras empresas que estejam iniciando a mesma jornada que vem sendo trilhada com sucesso pela Movida graças a um compromisso inequívoco da sua alta gestão.



CARLOS BRAGA

Professor da FDC e Sócio da Brasilpar Serviços Financeiros, além de conselheiro de diversas empresas privadas e organizações do terceiro setor. Entre outras funções, foi Vice-Chairman do BDMG, Vice-Presidente da Artesia Gestão de Recursos, CEO do banco britânico RBS para o Brasil e Diretor do ABN AMRO Real, onde participou de diversas iniciativas pioneiras de ESG à época. Participou da revisão estratégica do BDMG, com destaque para o alinhamento do banco às metas ODS da ONU, o que levou ao seu reconhecimento como instituição de maior impacto socioeconômico do Brasil em 2020, pela publicação britânica CFI Magazine. Atualmente, é Professor de ESG do Programa de Formação de Conselheiros e do MBA da FDC, além de coautor dos livros “Inovação, o Motor do ESG”, “Ascensão das Multinacionais Brasileiras” e “Gestão de Riscos no Mercado Financeiro”.



STEPHANIA GUIMARÃES

Com mais de 20 anos de experiência em Comunicação e Marketing, Stephania Guimarães é Especialista em Sustentabilidade, pela Harvard Business School, no âmbito Sustainable Business Strategies, e certificada pela organização internacional GRI, Global Reporting Initiative, a ajudar empresas e outras organizações a compreender e comunicar o impacto dos negócios em questões críticas de sustentabilidade. Fundadora da Fábrica de Contos Comunicação ESG, é formada em Jornalismo, pelo UNI-BH; trabalhou na TV Globo Minas e seguiu trajetória no mercado financeiro, passando pelo BMI – Banco Mercantil de Investimentos e pelo Banco Mercantil do Brasil, onde atuou como Gerente de Marketing, Comunicação e Responsabilidade Socioambiental. É, atualmente, Head de Marketing e Comunicação da Bridge Brazil, empresa sediada em São Paulo voltada para captação de startups internacionais. Seu interesse por sustentabilidade, tecnologia e comunicação a levaram a concluir o MBA em Transformação Digital e Negócios do Futuro, além de cursar Digital Marketing Analytics pelo MIT – Massachusetts Institute of Technology. Stephania é Scrum Master certificada pelo Scrum Alliance, USA.



SESSÃO 2: ESG: UM OLHAR DO MERCADO FINANCEIRO PARA A SUSTENTABILIDADE

EDITOR: CARLOS BRAGA

Como o ESG está mudando o mercado financeiro?

CARLOS BRAGA

Em junho de 2004, um grupo de 20 instituições financeiras responsável pela gestão de mais de US\$ 6 trilhões endossou uma iniciativa patrocinada pelo Pacto Global da ONU intitulado “*Who care Wins*”, cujo subtítulo foi “conectando os mercados financeiros a um mundo em mudança”. O foco deste relatório foi emitir uma série de recomendações, visando estabelecer, pela primeira vez, a integração de aspectos ambientais, sociais e de governança (ESG) em pesquisas, análises e investimentos do mercado financeiro.

Essas instituições já demonstravam, à época, preocupação com o impacto das mudanças climáticas e sociais sobre os ativos financeiros. Desde então, existe uma maior pressão e foco por parte dos investidores e *stakeholders* para entender como as empresas criam valor ao incorporar objetivos ESG na sua estratégia de negócios.

Enquanto a maioria das empresas está apenas começando a alinhar o seu propósito corporativo com os objetivos ESG, uma minoria já se beneficia de uma governança que define, monitora, mede e comunica o seu posicionamento sustentável aos seus *stakeholders* e vem sendo premiada pelo mercado por essa postura.

Em muitos casos, os efeitos da pandemia da Covid-19 e a demanda crescente da sociedade por maior justiça social, diversidade e inclusão levaram as empresas a avançar na escala de maturidade ESG em um ritmo mais rápido. Neste sentido, o mercado financeiro passou a valorar com um prêmio significativo empresas geridas com foco maior na sustentabilidade em relação a seus pares menos sustentáveis, e isto tem levado a uma busca nunca vista pela adoção de práticas ESG que detalharemos ao longo do capítulo em questão.

De acordo com a Agência Internacional de Energia, estima-se que a transição esperada para uma economia de baixo carbono exigirá cerca de US\$ 1 trilhão de investimentos anuais, gerando novos investimentos e oportunidades.

Neste contexto, o perfil de risco-retorno das organizações expostas a riscos climáticos pode mudar significativamente, pois elas podem ser mais afetadas não apenas por fatores físicos, tais como crises hídricas, quebras de safras, alagamentos, mas também por políticas climáticas, taxações e novas tecnologias.

Esse mesmo estudo estimou o valor em risco, como resultado das mudanças climáticas, para o estoque global total de ativos sob gestão, variando de US\$ 4,2 trilhões a US\$ 43 trilhões entre

agora e o final do século, dependendo do sucesso das medidas a serem tomadas pela comunidade global para mitigar esses riscos.

Instituições financeiras que investem e/ou financiam atividades que podem não ser viáveis no longo prazo por serem menos resilientes à transição para uma economia de baixo carbono provavelmente terão retornos mais baixos e riscos mais altos.

Soma-se a isto o fato de que as metodologias de avaliação atuais podem não estar mensurando adequadamente os riscos relacionados ao clima devido a informações insuficientes. Neste sentido, os investidores precisam de informações adequadas sobre como as organizações estão se preparando para uma economia de baixo carbono.

Além disso, os reguladores do mercado estão interessados nas implicações para o sistema financeiro global, especialmente no sentido de evitar deslocamentos massivos de ativos financeiros e perdas repentinas nos portfólios de investimento que possam causar algum tipo de risco sistêmico.

Veja abaixo algumas das principais iniciativas supranacionais consideradas referências globais que têm impactado fortemente o investimento sustentável e a indústria de serviços financeiros

O Acordo de Paris: Trata-se de um tratado internacional sobre mudanças climáticas que entrou em vigor em 2016. O Acordo de Paris foi assinado em 2015 por 195 países na Conferência das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (COP21). O objetivo do acordo é limitar o aquecimento global abaixo de 2° C, de preferência a 1,5° C, em comparação com os níveis pré-industriais. O Acordo de Paris é a base de muitas legislações nacionais para limitar o efeito estufa e emissões de gases e definir metas de emissão zero líquidas.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS): Consiste-se dos 17 objetivos definidos pelas Nações Unidas, visando alcançarmos um futuro mais sustentável para todos, até 2030, que foram adotados por todos os Estados-Membros das Nações Unidas, em 2015. Há um total de 231 indicadores e 169 metas que buscam acabar com a pobreza, melhorar a saúde e a educação, reduzir a desigualdade e estimular o crescimento econômico, ao mesmo tempo em que buscam mitigar os impactos das mudanças climáticas.



Embora os ODS sejam objetivos supranacionais, as empresas e os investidores também têm sido encorajados a adotar tais métricas. O Pacto Global da ONU e seus capítulos nacionais têm liderado essa orientação para a implementação dos ODS juntamente às empresas. Os Princípios para Investimento Responsável (PRI) da ONU fornecem orientação aos investidores interessados em alinhar seus portfólios aos ODS.

A Força Tarefa em Divulgações Financeiras Relacionadas ao Clima (TCFD): Estabelecido em 2017 pelo Conselho de Estabilidade Financeira (FSA), organismo ligado aos países do G20, o TCFD vem influenciando a política e regulamentação global em relação às mudanças climáticas. As recomendações TCFD são desenhadas para ajudar as empresas a fornecer melhores informações sobre como as organizações devem reportar seus riscos e oportunidades relacionados ao clima e divulgações em torno de governança, estratégia e metas de gestão de risco.

Global Reporting Initiative (GRI): Fundada em 1997, o GRI é uma Organização independente ligada à ONU. É o padrão global mais abrangente e amplamente utilizado para relatórios de sustentabilidade, cobrindo uma ampla gama de aspectos econômicos, ambientais e tópicos sociais. Os relatórios do GRI permitem aos investidores acessarem facilmente as métricas ESG das empresas e as compararem *versus* o desempenho entre as empresas do mesmo setor. É considerado por muitos a sistemática de divulgação mais amigável, atendendo às necessidades de uma ampla variedade de investidores e outras partes interessadas.

Conselho de Padrões de Contabilidade de Sustentabilidade (SASB): Fundada nos Estados Unidos, em 2011, o SASB é uma organização privada sem fins lucrativos focada em promover a divulgação de qualidade sobre aspectos ESG que atendam às necessidades dos investidores. O SASB desenvolve métricas setoriais para 79 indústrias em 11 setores. A abordagem setorial do SASB, focada na materialidade e baseada em evidências, é muito respeitada pelo mercado financeiro em geral

CRESCIMENTO GLOBAL DOS ATIVOS ESG

De acordo com o *Global Sustainable Investment Review*, no início de 2020, o volume de investimento ESG a nível global atingiu US\$ 35,3 trilhões, representando um total de 35,9% do total de ativos sob gestão. Ativos de investimento sustentável continuam a crescer em todas as regiões. Dito isto, os Estados Unidos e a Europa ainda representam mais de 80% desta classe de ativos a nível global.

Embora os investidores institucionais tendam a dominar o setor financeiro, o interesse de investidores de varejo em investimentos sustentáveis vem crescendo continuamente. No início de 2020, os investidores institucionais detinham 89% dos ativos em comparação com 11% detidos por investidores de varejo.

O investimento ESG no Brasil ainda é pequeno, mas vem crescendo. Segundo dados da ANBI-MA, os fundos brasileiros categorizados como ESG possuem R\$ 7 bilhões em ativos sob gestão, o que representa aproximadamente 1% da indústria local de fundos de ações. As entradas aceleraram desde 2019, quando essa classe de ativos somava R\$ 5 bilhões, mas ainda são números pequenos quando comparados à captação de fundos de ações, da ordem de R\$ 190 bilhões no mesmo período.

CONCLUSÃO

Como podemos ver, a sustentabilidade nunca foi tão importante assim como os líderes empresariais nunca estiveram tão engajados, realçando ainda mais o dever fiduciário do mercado financeiro como indutor desta agenda com um viés de longo prazo nem sempre presente nas suas decisões de investimento.

Desta forma, à medida que as empresas melhoram a qualidade da sua gestão e a transparência de seus relatórios, os investidores poderão avaliar os investimentos com precisão e direcionar o capital para negócios sustentáveis com maior segurança.

Acreditamos que o mercado financeiro saberá recompensar as empresas que tornarem a gestão de riscos e oportunidades ESG como parte da sua proposta de valor e planejamento de longo prazo, com benefícios claros para os seus *stakeholders* e a sociedade em geral.



CARLOS BRAGA

Professor da FDC e Sócio da Brasilpar Serviços Financeiros, além de conselheiro de diversas empresas privadas e organizações do terceiro setor. Entre outras funções, foi Vice-Chairman do BDMG, Vice-Presidente da Artesia Gestão de Recursos, CEO do banco britânico RBS para o Brasil e Diretor do ABN AMRO Real, onde participou de diversas iniciativas pioneiras de ESG à época. Participou da revisão estratégica do BDMG, com destaque para o alinhamento do banco às metas ODS da ONU, o que levou ao seu reconhecimento como instituição de maior impacto socioeconômico do Brasil em 2020, pela publicação britânica CFI Magazine. Atualmente, é Professor de ESG do Programa de Formação de Conselheiros e do MBA da FDC, além de coautor dos livros “Inovação, o Motor do ESG”, “Ascensão das Multinacionais Brasileiras” e “Gestão de Riscos no Mercado Financeiro”.

O que são e como funcionam os fundos ESG?

“O maior perigo, para a maioria de nós, não é que o alvo seja muito alto e não se consiga alcançá-lo. É que ele seja muito baixo e a gente consiga.”

MICHELANGELO

CARLOS TAKAHASHI

Nos últimos anos, temos observado um crescimento do interesse por investimentos sustentáveis e, conseqüentemente, da oferta de produtos que, de alguma forma, podem ser considerados como tal.

Um dos principais veículos utilizados pelos investidores para aplicar nesses produtos são os fundos de investimento. Eles abrangem uma ampla gama de ativos e estratégias diversificadas e contam com a atuação profissional de um gestor de recursos de terceiros.

A atividade de gestão tem como princípio o dever fiduciário, ou seja, o gestor deve agir sempre de acordo com os melhores interesses do investidor. Essa responsabilidade envolve uma série de obrigações legais e morais. Elas vão desde o rigoroso cumprimento dos regulamentos – material que contempla as condições de um fundo –, passam pela disponibilização de informações claras e precisas e chegam aos valores essenciais, como a honestidade, a ética e as boas práticas.

A compreensão da relação fiduciária entre gestores e investidores é essencial para entendermos os desafios dos fundos sustentáveis – muitas vezes também intitulados ASG (ambiental, social e governança) ou ESG na sigla em inglês (*environmental, social and governance*) –, como a clareza dos seus propósitos, a consistência em sua gestão e a transparência e a qualidade das informações.

Durante um bom tempo, os investimentos conhecidos como sustentáveis ou responsáveis foram orientados por uma lógica moral e ética. Isso possibilitou a criação dos primeiros fundos que excluía da carteira de ativos empresas com atuação em setores polêmicos, como os ligados a álcool e tabaco, e aquelas que mantinham negócios com países controversos, como a África do Sul na época do *apartheid*. Entretanto, ao longo das últimas décadas, a crescente preocupação com as questões ambientais, sociais e de responsabilidade corporativa contribuiu para o entendimento de que esse tipo de investimento poderia proporcionar um melhor gerenciamento de riscos e/ou gerar retornos interessantes.

A criação do PRI (Princípios para o Investimento Responsável), iniciativa da ONU (Organização das Nações Unidas), em 2006, foi fundamental para fortalecer a agenda e trazer os conceitos de incorporação dos fatores ESG aos processos de análise e tomada de decisão de investimentos, assim como demais práticas e compromissos decorrentes, definindo os princípios a serem seguidos por seus signatários.

A partir do seu nascimento, o PRI tornou-se a iniciativa mais relevante na promoção dos investimentos sustentáveis. No início de 2021, ele contava com aproximadamente 3,6 mil signatários em todos os continentes, representando mais de US\$ 100 trilhões em ativos sob gestão¹. Em 2019 e 2020, foram formalizadas cerca de 1,6 mil novas adesões, o que demonstra o significativo interesse pelo tema nos últimos anos.²

A AGENDA ESG E A IMPORTÂNCIA DA INDÚSTRIA DE FUNDOS

Segundo dados da IIFA (Internacional Investment Funds Association), de junho, o total global de ativos sob gestão em fundos de investimento era de US\$ 64,6 trilhões³. No mesmo período, segundo a Morningstar⁴, os fundos considerados ESG atingiram a marca de US\$ 2,25 trilhões. Ainda que a participação dos fundos sustentáveis/ESG represente somente 3,5% da indústria de fundos como um todo, os volumes captados para esses veículos têm sido crescentes. Somente nos dois primeiros trimestres de 2021, a captação total foi de US\$ 323 bilhões, enquanto durante o ano todo de 2020 foram movimentados US\$ 370 bilhões. Nos anos anteriores (2018 e 2019), o fluxo não chegou a US\$ 250 bilhões.

A Europa segue protagonista na agenda ESG e detém 81% dos fluxos no período via 3.730 fundos, ou seja, 76% do total de fundos sustentáveis no mundo. Contudo, é evidente o crescimento da relevância do tema em todas as regiões analisadas pelo estudo (Austrália, Canadá, Estados Unidos, Japão e Nova Zelândia).

Outro estudo, o Global Sustainable Investment Review de 2020⁵, realizado bianualmente e patrocinado pela Global Sustainable Investment Alliance, demonstra a evolução do volume de recursos em produtos ESG, que atingiram a cifra de US\$ 35,3 trilhões em 2020. Trata-se de uma alta de 15% na comparação com 2018. Esse montante representa 35,9% do total dos ativos sob gestão. O levantamento utiliza alguns critérios diferentes do estudo da Morningstar, abrangendo um leque maior de ativos em razão da metodologia utilizada para classificar os investimentos como ESG.

¹ PRI Annual Report 2020. Disponível em: <https://www.unpri.org/annual-report-2020>.

² Lista de signatários do PRI. Disponível em <https://www.unpri.org/signatories/signatory-resources/signatory-directory>.

³ Estatísticas do “The International Investment Funds Association”. Disponível em https://iifa.ca/page/industry_statistics.

⁴ Global Sustainable Fund Flows: Q2 2021 in Review. Disponível em <https://www.morningstar.co.uk/uk/news/214156/sustainable-fund-flows-slow-in-q2.aspx>.

⁵ Global Sustainable Investment Review 2020. Disponível em: <http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2021/07/GSIR-2020.pdf>.

Apesar de o assunto não ser recente, o ano de 2020 foi um acelerador da pauta ESG. No início de 2020, antes da pandemia de Covid-19, o centro da discussão dos grandes líderes globais já era o impacto das mudanças climáticas na economia e a emergência em tratá-lo com prioridade. O advento da improvável e contundente pandemia parecia adiar esse debate, mas a mescla do sentimento de compaixão, a necessidade de rearmar as economias e o alerta relacionado às consequências dos eventos inesperados contribuíram para evidenciar e atribuir senso de urgência ao tratamento adequado das questões sociais, ambientais e de governança.

Enquanto importantes lideranças do mercado financeiro, como Larry Fink, fundador e CEO da BlackRock, assumiram posições cada vez mais vocais, objetivas e claras quanto às expectativas, como gestora de investimentos, em relação aos ativos investidos, diversas publicações trouxeram informações consistentes relacionadas à performance. Elas abordaram a perspectiva de risco-retorno dos ativos ESG por meio de análises comparativas entre opções com critérios ESG incorporados e portfólios tradicionais.

Tanto pela capacidade indutora junto às empresas investidas como pela disponibilização de produtos e estudos que comprovam que o retorno dos investimentos sustentáveis no longo prazo é aderente aos produtos convencionais e a resiliência é superior, a gestão de fundos tem contribuído para auxiliar os investidores a compreenderem a importância dos produtos sustentáveis e a tomarem suas decisões.

O OLHAR DOS INVESTIDORES

Analisar as tendências de crescimento por meio da oferta, observando a evolução dos ativos sob gestão, dos produtos, da performance, etc., é fundamental, mas pode levar a conclusões pontuais se não incluirmos as razões e visões dos diversos segmentos de investidores sobre as mudanças na alocação dos seus portfólios para investimentos sustentáveis.

Uma pesquisa global, realizada pela gestora de recursos global BlackRock, em 2020⁶, traz algumas respostas esclarecedoras sobre as motivações que têm levado à realocação de capital, as perspectivas futuras e os principais desafios.

Foram ouvidos 425 investidores institucionais e pessoas físicas em 27 países (em todos os continentes), representando um total de US\$ 25 trilhões em recursos administrados. Para 54% dos respondentes, a sustentabilidade veio para ficar e será fundamental nos processos e resultados dos investimentos. Eles pretendem aumentar a atual exposição em ativos ESG de 18% para 37% até 2025.

Eles apontaram as seguintes razões para adotar investimentos sustentáveis:

- É a coisa certa a se fazer **50%**
- Melhor relação risco-retorno **46%**

⁶ Sustainability goes mainstream. Disponível em: <https://www.blackrock.com/corporate/literature/publication/blackrock-sustainability-survey.pdf>

- Mitigar riscos de investimento.....**41%**
- Atender a demandas regulatórias.....**35%**
- Mandato de diretoria ou conselho**34%**
- Demanda de clientes**30%**
- Evitar riscos reputacionais**26%**

Os desafios também foram considerados: para 53% dos entrevistados, umas das principais barreiras para uma ampla implementação é a baixa qualidade e a disponibilidade de dados e análises ESG. Os obstáculos considerados mais críticos foram:

- Baixa qualidade e pouca disponibilidade de dados e análises:**53%**
- Baixa qualidade dos relatórios sobre investimentos sustentáveis:**33%**
- Insuficiência de produtos disponíveis aderentes aos meus objetivos de sustentabilidade:**31%**
- Dúvidas com relação à geração consistente de retorno:**29%**

Outro relatório, desenvolvido por 2,8 mil profissionais CFAs (Chartered Financial Analysts), em 20207, trouxe alguns achados que levam a conclusões adicionais. O levantamento abordou o interesse pelos investimentos ESG por faixa etária. Setenta e cinco por cento das pessoas entre 25 e 44 anos manifestaram interesse pelo tema. O percentual cai conforme a faixa etária avança: fica em 71% para as pessoas entre 45 e 54 anos e 53% para aqueles entre 55 e 64 anos.

Para os que optam por investimentos sustentáveis, as motivações indicadas são semelhantes às aquelas apontadas na pesquisa da BlackRock:

- Auxilia a gestão de risco do investimento.....**64%**
- Demanda dos clientes/investidores.....**59%**
- Responsabilidade fiduciária**43%**
- Proporciona benefícios reputacionais.....**41%**
- Melhora os retornos financeiros**35%**

Quarenta e dois por cento das pessoas entre 25 e 34 anos afirmaram que, ao investir em produtos ESG, buscam obter uma melhor relação de retorno ajustado a risco. Esse percentual cai para 42% no universo de 55 a 64 anos.

Metade das pessoas (50%) entre 25 e 34 anos afirmou aplicar em companhias que proporcionam um impacto social positivo como forma de expressar os valores pessoais. Quando olhamos para o universo entre 55 e 64 anos, a motivação cai para 44%.

Além da clara evidência do posicionamento das novas gerações sobre a importância da sustentabilidade, é possível concluir que, na visão delas, investimentos que incorporam as melhores práticas ambientais, sociais e de governança devem proporcionar melhores retornos financeiros.

7 Future of Sustainability in Investment Management: from ideas to reality. Disponível em: <https://www.cfainstitute.org/-/media/documents/survey/future-of-sustainability.ashx>.

COMPREENDENDO OS INVESTIMENTOS SUSTENTÁVEIS

Felizmente, o assunto que sempre esteve nos anexos passou a ocupar as páginas centrais do debate, ocasionando o crescimento de produtos e gestores de investimentos.

Contudo, compreender, selecionar e acompanhar essas alternativas não é tarefa trivial. Além da relevância dos aspectos quantitativos e materiais, as questões qualitativas e imateriais têm enorme importância nos processos de administração e de definição dos objetivos de resultados.

Diversos estudos auxiliam na criação das principais estratégias e terminologias utilizadas na abordagem ESG. Ainda que não haja consenso ou padrão, observa-se uma razoável convergência com relação às abordagens mais utilizadas na gestão de fundos e investimentos ESG, conforme abaixo:

Integração ESG: estratégia sistemática com explícitos objetivos ESG mediante à incorporação, indistinta de fatores ambientais, sociais e de governança nas análises financeiras, por exemplo:

- Proporção do portfólio alinhado com objetivos ODS (Objetivos de Desenvolvimento Social)
- Foco nos melhores ativos, investindo em emissores com elevado *rating* ESG
- Obtenção de melhor *rating* ESG no fundo, comparado com o *benchmark*
- Não escolha de um ou outro fator ESG, mas busca de resultado por meio de todos eles.

Filtro negativo: exclusão de atividades e/ou companhias que atuam ou se beneficiam de atividades controversas e/ou inadequadas sob o ponto de vista ESG, tais como:

- Carvão térmico
- Armas nucleares
- Tabaco
- Violação de direitos humanos
- Corrupção

Temáticos: estratégias com objetivos de retorno de longo prazo em temas ou ativos que possam contribuir para a transformação e/ou soluções ambientais e sociais, por exemplo:

- Energia limpa
- Economia circular
- Agricultura sustentável
- Equidade e diversidade
- Construções verdes

Impacto: investimentos (setores, empresas, projetos) realizados com a intenção clara de gerar impactos positivos ao lado dos retornos financeiros, geralmente relacionados a comunidades menos privilegiadas (não deve ser confundido com filantropia):

- Processos de investimento aderentes aos Princípios Operacionais da Gestão de Impacto
- Demonstração da contribuição para o alcance do impacto
- Que a performance do investimento seja uma combinação entre o impacto gerado (ao propósito definido) e o resultado econômico

Os quatro grupos acima são os mais observados no mercado financeiro, todavia, alguns relatórios tratam de abordagens adicionais que também podem ser vistas como derivadas das anteriores. São elas:

Engajamento corporativo: comprometimento direto junto à alta gestão e conselhos das empresas investidas com objetivo de incentivar a adoção de melhores práticas, incluindo diretrizes ESG nas orientações de tomadas de decisões estratégicas.

Screening baseado em normas: análise dos investimentos em relação a critérios estabelecidos em normas internacionais ou nacionais, tais como: Princípios do Pacto Global da ONU, Declaração Universal dos Direitos Humanos, etc.

Screening positivo/Best in Class: investimento em setores, companhias e projetos selecionados pelas boas práticas ESG e com resultados superiores aos seus pares no alcance de seus objetivos.

Quanto aos fatores ESG que podem ser integrados na gestão dos ativos e impactar a performance de um investimento, podemos citar alguns exemplos, ainda que não exaustivos, em função do risco de rápida desatualização:

AMBIENTAL (E/A): uso de recursos naturais, emissão de carbono, eficiência energética, poluição atmosférica e ambiental, tecnologia limpa, escassez de água, proteção à biodiversidade, desmatamento, gerenciamento de resíduos, etc.

SOCIAL (S): inclusão e diversidade, relações de trabalho, respeito aos direitos humanos, segurança no ambiente de trabalho, treinamento e desenvolvimento, trabalho escravo e/ou infantil, segurança de dados, satisfação dos clientes, relacionamento com a comunidade, relacionamento com a cadeia de fornecedores, etc.

GOVERNANÇA (G): remuneração de executivos alinhada a objetivos de longo prazo, independência e diversidade do Conselho de Administração, corrupção, ética fiscal, controles internos, organismos de governança e estrutura, planejamento estratégico de longo prazo, transparência nas informações, etc.

IDENTIFICAÇÃO E VERIFICAÇÃO DOS FUNDOS ESG

Sob o ponto de vista geográfico, mesmo que o assunto ganhe cada vez mais visibilidade globalmente, ainda existe assimetria entre os diversos países e continentes. A Europa se destaca no nível de maturidade e os Estados Unidos na velocidade do fomento aos investimentos sustentáveis. O Brasil evolui rapidamente, mas ainda com uma longa e árdua jornada pela frente.

É notável o aumento nos pedidos de autorização de funcionamento de fundos dessa natureza, bem como a inclusão de aspectos ESG nos objetivos dos fundos tradicionais existentes. Isso indica o maior apetite dos investidores por esses produtos. Os números ilustrados nos tópicos anteriores refletem, claramente, essa preocupação.

O dever fiduciário pressupõe, dentre outras responsabilidades, prestar informações suficientes para que os investidores possam verificar se suas expectativas estão sendo atendidas e se o gestor está cumprindo as políticas de gestão assumidas.

Ainda que sob o aspecto regulatório, a Europa e o Reino Unido tenham obtido importantes avanços e a representatividade no contexto global, existem diversos desafios para as associações de mercado e reguladores com foco no desenvolvimento de uma indústria sustentável e consistente, evitando práticas antiéticas ou *greenwashing*.

Em julho de 2021, o FCA (Financial Conduct Authority)⁸ do Reino Unido publicou um documento, destinado aos AFMs (Authorized Fund Managers) da região, para auxiliar no cumprimento dos requisitos regulatórios. A motivação foi o aumento de pedidos de autorizações de funcionamento de fundos ESG e/ou a inclusão de pontos relacionados à sustentabilidade em fundos existentes, com objetivos mal formulados, falta de clareza e insuficiência nas informações sobre a estratégia e os processos de gestão adotados.

A autoridade reconhece que o grande espectro de fundos ESG traz o desafio e a necessidade de um constante aprimoramento dos dados e das métricas a serem reportados. Da mesma forma, assinala que a intenção dos seus princípios orientadores é conectá-los com outras iniciativas regulatórias de forma complementar e compatível com iniciativas em andamento. Isso possibilitará aos investidores identificar, escolher, avaliar e comparar o grau de sustentabilidade de seus portfólios.

As principais orientações principiológicas desse documento contemplam as seguintes questões:

Consistência: os fundos ESG/Sustentáveis devem ser refletidos na sua concepção, gestão e divulgação de informações, em sua nomenclatura, objetivos declarados, regulamentos, políticas de investimentos e estratégias assim como em suas participações.

Gestão: os fundos ESG devem ser suportados por recursos (experiência, capacidades, tecnologia, base de dados, ferramentas de análise etc.) apropriados para a sua gestão. A forma como a estratégia do fundo é executada e o perfil das participações deve ser aderente aos seus objetivos continuamente.

Transparência: as informações relacionadas aos investimentos ESG/Sustentáveis devem ser documentadas, tanto previamente quanto periodicamente, e devem ser disponibilizadas de forma acessível, clara e de fácil entendimento, para ajudar os investidores a tomarem suas decisões.

Inegavelmente, os últimos anos levaram os fundos e investimento ESG para uma mudança de patamar, tanto sob a ótica da demanda quanto da oferta, trazendo uma perspectiva positiva quanto à evolução do ecossistema na adoção de práticas ambientais, sociais e de governança sólidas para a obtenção de retornos financeiros de longo prazo.

⁸ Guiding principles on design, delivery and disclosure of ESG and sustainable investment funds. Disponível em: <https://www.fca.org.uk/news/news-stories/guiding-principles-on-design-delivery-disclosure-esg-sustainable-investment-funds>.

A regulação também evoluiu significativamente, mas remanescem agendas fundamentais para que a sustentabilidade se transforme no aspecto central e transversal de todos os investimentos. Qualidade nas informações, transparência, mensuração, padronização, muita educação e disseminação de conhecimentos e tantos outros aspectos deverão ser tratados com profundidade e abrangência para que os resultados econômicos se tornem tão relevantes quanto os benefícios gerados para o nosso planeta e a sociedade, assim refletindo em uma melhor experiência para os investidores.

BRASIL: NOSSA REALIDADE E DESAFIOS

Por aqui, também vemos a tendência avançando em grande velocidade, mas ainda representa uma parcela pequena da indústria de fundos.

A indústria brasileira de fundos é a décima maior do mundo, segundo ranking da IIFA, com um total de US\$ 1,102 trilhão ao final de junho de 2021⁹. Segundo dados da ANBIMA (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais), de junho de 2021, ela conta com 24.364 fundos, sendo 14.057 fundos de investimento e 10.307 FICs (Fundos de Investimento em Cotas).¹⁰

No caso dos fundos ESG, segundo a atual classificação da Instrução CVM 555, a subcategoria da classe ações, denominada Sustentabilidade/Governança, é a única que contempla investimentos sustentáveis. Apesar de contar com um patrimônio líquido total de aproximadamente R\$ 2,5 bilhões, no final de julho de 2021¹¹, ela representa somente 3,7% do total da indústria.

Por meio de uma verificação de nomenclatura, de políticas de investimentos e de outras informações disponíveis dos fundos, é possível identificar um número bem maior de produtos distribuídos nas diversas classes, por exemplo, renda fixa, multimercados, ações e previdência, perfazendo um total ativos sob gestão, pelo menos, dez vezes maior. Além disso, quando se faz uma análise histórica considerando esses mesmos critérios, observa-se um crescimento de aproximadamente 50% no número de fundos que se identificam como sustentáveis e de quase 300% nos ativos sob gestão entre 2016 e 2021.

A evolução dos números, ainda que sujeita a algumas imperfeições, evidenciou a magnitude do crescimento do interesse pelo tema no mercado brasileiro.

Sob o ponto de vista de relevância, a ANBIMA, que já atua em torno do assunto desde 2015 por intermédio de grupo de trabalho e outras iniciativas, lançou em 2020 o Guia ASG ANBIMA – Incorporação dos Aspectos ASG nas Análises de Investimentos. No mesmo ano, foi criado o Grupo Consultivo de Sustentabilidade para dar ainda mais foco ao tema. Contando com a participação

9 Estatísticas do “The International Investment Funds Association”. Disponível em https://iifa.ca/page/industry_statistics.

10 Estatísticas de fundos de investimento da ANBIMA. Disponível em: https://www.anbima.com.br/pt_br/informar/estatisticas/fundos-de-investimento/fundos-de-investimento.htm.

11 Estatísticas de fundos de investimento da ANBIMA. Disponível em: https://www.anbima.com.br/pt_br/informar/estatisticas/fundos-de-investimento/fundos-de-investimento.htm.

de diversas instituições dos mercados financeiro e de capitais, o grupo definiu três principais linhas de atuação: o mapeamento mais profundo da indústria, trazendo a compreensão de como os investimentos sustentáveis são tratados pelos gestores e o aperfeiçoamento da base de dados; a identificação de fundos ESG no mercado; e a educação de profissionais da indústria e dos investidores.

Para a condução das iniciativas, a ANBIMA levou em consideração o nível de maturidade do mercado sobre o assunto, bem como as práticas e tendências encontradas nos países reconhecidos como referência ou que estão em estágio mais avançado que o nosso.

Recentemente, um importante passo foi dado pela Associação. Foram definidos critérios para identificação dos fundos ESG na indústria brasileira. Por conta das características desses produtos, foram incluídos critérios principiológicos em vez de prescritivos, como percentual de ativos. Tudo isso sem, contudo, renunciar à rigidez necessária para coibir iniciativas de *greenwashing*.

A proposta de identificação também contemplou diversos aspectos tanto das gestoras quanto dos fundos. Foram abrangidos requisitos relacionados a compromisso, ações continuadas e transparência, abordando políticas de integração ESG, manutenção de estruturas de governança dedicada e divulgação de informações atualizadas.

O reconhecimento de um fundo ESG se dará pela inclusão do sufixo IS em sua nomenclatura, uma vez cumpridas as exigências e os requisitos definidos acima. Como medida adicional, foi incluído mecanismo de diferenciação para os fundos que buscam a promoção e integração de critérios ESG, ainda que não tenham o objetivo explícito, como forma de induzir a pauta.

A primeira etapa de identificação envolveu os fundos de renda fixa e renda variável que possuem a maior participação na indústria e, gradativamente, se estenderá para as demais classes.

Outras medidas decorrentes da identificação dos fundos estão em fase de estruturação para permear diversas atividades da ANBIMA, como o processo de *due diligence* dos gestores de recursos e a incorporação dos critérios nos códigos de *autorregulação*, nos processos de supervisão e nos programas de certificação e educação continuada.

Os desafios para pavimentar os caminhos para que o conhecimento sobre fundos/investimentos ESG ocorra de forma consistente, sólida e acessível não são privilégio de um ou outro mercado. Isso ficou claro nos exemplos relatados, independentemente do estágio em que cada um se encontra.

Para que o ecossistema de gestão de recursos de terceiros cumpra o seu dever fiduciário e auxilie os investidores a alcançar seus objetivos de bem-estar financeiro de longo prazo, é imprescindível que tenhamos claro que essa é uma jornada que não terá mais fim. É preciso fazer cada vez mais e cada vez melhor para entregar um resultado superior tanto sob as perspectivas econômicas quanto as ambientais e sociais. Somente assim essa agenda proporcionará um ecossistema sustentável.



CARLOS TAKAHASHI

Vice-Presidente da Anbima e Chairman BlackRock Brasil. Presidente-Executivo e Membro do Comitê Executivo Regional da BlackRock Brasil Gestora de Investimentos, desde março de 2019, e membro do Conselho de Administração da AMEC – Associação de Investidores do Mercado de Capitais. É Vice-Presidente da Anbima. Trabalhou durante mais de 35 anos no Banco do Brasil, onde ocupou relevantes posições executivas nos segmentos de Varejo, Alta Renda, Corporate Banking e Private Banking. Foi membro do Conselho de Administração de diversas empresas, tais como TAESA, Neenergia, Banco Votorantim e HAPVIDA. Atuou, também, em diversas empresas sem fins lucrativos de fomento ao mercado financeiro. Foi Vice-Presidente da ANBIMA, de 2011 a 2015, presidindo diversos Comitês, tais como Sustentabilidade, Distribuição e Fundos de Investimentos em Participações (FIP). Foi presidente do Conselho Consultivo da RTM – Rede de Telecomunicações com o Mercado, de 2011 a 2018. Foi Presidente da BraIN – Brasil Investimentos e Negócios, de 2016 a 2018. É formado em Administração de Empresas, pela Universidade São Marcos, com pós-graduação em Marketing de Serviços, pela PUC Rio de Janeiro, e MBA Altos Executivos, pela Universidade de São Paulo.

Qual a relação do ESG e as Finanças Corporativas?

"The business of business is business",
MILTON FRIEDMAN

ODIVAN CARGNIN

Uma das principais atividades das áreas de finanças nas empresas é assegurar uma adequada estrutura de capital, para que as fontes de recursos que servem para financiar o crescimento do negócio estejam sempre disponíveis e com custos adequados. A estrutura de capital precisa estar adequada à dinâmica dos negócios, de forma a garantir estabilidade e previsibilidade. Volatilidade é sinônimo de risco. Desta forma, cada empresa deve ter uma estrutura de capital otimizada em função da sua realidade e dinâmica das operações. Uma empresa exportadora, por exemplo, precisa lidar com a variação do câmbio e a estrutura de capital precisa refletir essa realidade, considerando seus impactos na posição financeira e patrimonial. Uma estrutura de capital ótima, em conjunto com uma dinâmica de negócios saudável, garante maior atratividade da empresa junto aos investidores, possibilitando o acesso a maior quantidade de recursos financeiros e com custos mais baixos. Quanto maior a atratividade da empresa, maior a tensão competitiva entre os investidores e menor será o custo do capital.

Ao acessar recursos financeiros mais baixos, a empresa consegue destravar um conjunto de investimentos que tenham taxa interna de retorno (TIR) acima do seu custo de capital. Quanto mais baixo o custo de capital, maior a quantidade de projetos que se tornam viáveis e mais avenidas de crescimento a empresa tem. Assim, temos a fundamental fórmula de geração de valor econômico das empresas no longo prazo – o retorno do capital investido precisa estar acima do custo de capital ou, na linguagem financeira, o ROIC (*Return on Invested Capital*) deve ser maior que WACC (*Weighted Average Cost of Capital*).

A administração do risco é uma componente fundamental nessa equação. Um aumento inesperado do nível de risco pode elevar o custo de capital e inviabilizar vários projetos. Os riscos podem ser do próprio negócio ou de mercado. Para mitigar o impacto dos riscos como um todo, as empresas precisam ter uma estrutura de capital robusta e equilibrada, que a deixe preparada para os momentos de crise ou recessão econômica, ou mesmo em caso de materialização de algum risco do negócio.

A dinâmica dos negócios da empresa também impacta na estrutura de capital. A volatilidade dos resultados, a margem operacional, a resiliência da demanda pelos seus produtos, a necessidade de investimentos (Capex), dentre vários outros fatores, influencia como os resultados da

empresa performam ao longo do tempo, especialmente na geração de caixa medida pelo Fluxo de Caixa Livre (FCL) da empresa. Do ponto de vista operacional, duas são as principais formas de expansão da geração de valor no longo prazo: o crescimento e a expansão da margem operacional. Ambos impactam positivamente o FCL. Já uma estrutura de capital otimizada confere menor risco e, portanto, um menor custo de capital, medido pelo WACC. A combinação de: I) crescimento; II) expansão de margem operacional e III) custo de capital baixo confere uma condição singular de geração de riqueza e prosperidade no longo prazo para as empresas.

Em janeiro de 2020, Lary Fink, CEO da BlackRock, maior gestora de recursos do mundo, afirmou em sua carta anual que, a partir daquele momento, a gestora estaria colocando as questões de sustentabilidade no centro das suas decisões de investimento, devido a uma iminente grande realocação de capital que está por vir, na visão da gestora. A afirmação soou forte e um tanto surpreendente para a comunidade financeira, acostumada a olhar investimento sob a perspectiva do retorno financeiro de curto prazo. Fink abordou de forma contundente o impacto das mudanças climáticas no mundo dos investimentos. Empresas que buscam um menor custo de capital precisam ouvir a BlackRock.

O tema ESG, ou Sustentabilidade, não é novo. Há registros deste tipo de debate, ainda embrionário, desde a década de 60, na esteira da guerra do Vietnã, mais enviesado sobre o aspecto ético de se investir em empresas produtoras de armamentos. Em 1972, aconteceu a primeira conferência da ONU sobre meio ambiente e desenvolvimento, em Estocolmo, na Suécia. Na década de 80, foi cunhado, então, o termo “desenvolvimento sustentável” que, em sentido *latu senso*, buscou introduzir no racional das decisões de negócios a preocupação com a continuidade da humanidade. O conceito fundamental é não fazer saques contra o futuro que possam comprometer as próximas gerações. O relatório Brundtland (1987), “Nosso Futuro Comum”, estabelece que desenvolvimento sustentável é aquele em as gerações atuais possam satisfazer as suas necessidades sem, no entanto, comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades.

Em 1994, John Elkington, conhecido como o pai da sustentabilidade, deu sua contribuição ao criar o conceito do “Tripple Botton Line” (TBL) no artigo “*Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development*”. No artigo, Elkington traz as dimensões social e ambiental para dentro da estratégia dos negócios, denominando de 3Ps: *People, Planet, Profit* – Pessoas, Planeta, Lucro.

Já o termo ESG surgiu em 2005, no relatório “*Who Cares Win*”, ou “Quem se Importa Ganha”, em tradução livre, onde um grupo de instituições financeiras organizadas no *Global Compact* da ONU trouxe a importância da incorporação da perspectiva ambiental, social e de governança nas decisões das instituições financeiras. Notem que o mesmo tema, sob as letras ESG, mas cuja essência é a mesma, agora veio à tona trazido pela comunidade financeira.

Independentemente das terminologias da época ou de onde surgem os conceitos, o consenso de todas elas é a necessidade de incluir nas decisões de negócios os aspectos sociais, ambientais e de governança além dos aspectos econômicos de curto prazo. É preciso “rebalancear” as análises conferindo maior peso ao médio e longo prazos.

O tema sempre andou meio que na periferia do *mainstream* financeiro. Iniciativas surgiram ao longo do tempo, mas sem o impulso suficiente para provocar uma mudança estrutural nas estratégias de investimento e financiamento. Em 2020, enfim, o ESG ganhou *momentum*.

A razão de agora a comunidade financeira ter conferido outro patamar ao tema é o que precisamos, de fato, entender. Obviamente não estaria a BlackRock disposta, agora, a fazer filantropia com recursos dos outros ao aderir a uma onda passageira. O professor Aswath Damodaran, da Universidade de New York (NYU), recentemente teceu críticas ao ESG, chamando de “*overhyped*” e “*oversold*” ao atribuir uma responsabilidade excessivamente filantrópica às empresas em temas que deveriam ser responsabilidade da sociedade e dos governos. De fato, há empresas tentando ocupar o espaço criado pelo ESG praticando mais o *greenwashing* do que agindo de acordo com a essência dos conceitos.

No entanto, a sustentabilidade está mais para uma tese secular do que para uma simples onda passageira. E a explicação para isso é, quem diria, econômica. ESG dá dinheiro, ou seja, confere maior retorno aos investimentos. Essa afirmação pode soar estranha para quem enxerga no ESG apenas uma forma de filantropia. Há, no entanto, muitos impactos econômicos trazidos pela sustentabilidade. A filantropia é apenas uma camada superficial que turva a visão do que está um pouco mais adiante.

Geralmente, a porta de entrada do ESG nas organizações é pela agenda do risco. Empresas comprometidas com o ESG têm menor risco associado, pois possuem uma agenda mais intensa e preocupada de *compliance*. O *compliance* adequado assegura, por exemplo, menor risco ambiental, menor risco operacional e menor risco reputacional. Risco menor, como vimos, significa menor custo de capital e, portanto, menor taxa de desconto do fluxo de caixa futuro da empresa, levando a um maior VPL – Valor Presente Líquido – no cálculo do seu *valuation*. Ou seja, maior será o valor de mercado da empresa.

Em um segundo estágio, notamos as empresas e os investidores conscientes de que muitas das metas ESG melhoram a performance operacional da empresa. Menor consumo de energia por unidade produzida e menor consumo de água reduzem custos; reciclar reduz custo; mais diversidade das pessoas gera maior criatividade; pessoas trabalhando mais felizes gera maior produtividade e constrói times de alta performance. Sendo pragmático, o conjunto das ações ESG promove expansão de margem operacional da empresa e, assim, aumenta o FCL, também levando a um VPL maior e, conseqüentemente, maior valor da empresa. Assim, o VPL do fluxo de caixa futuro é impactado nas duas pontas, pelo fluxo de caixa futuro maior e por uma taxa de desconto menor, aumentando o *valuation* da empresa.

Indo um pouco mais além, um grupo de empresas mais conectadas percebeu a mudança de comportamento trazida pelas novas gerações, especialmente os *millenials*, que constituem um grupo enorme de consumidores com hábitos de consumo diferentes da geração anterior. Em uma pesquisa do tesouro americano, realizada em 2014, dois terços dos *millenials* entrevistados responderam que veem nas suas decisões de investimento uma forma de demonstrar seus valores sociais, políticos e ambientais. No mesmo sentido, existe maior consciência dessa geração nas questões de igualdade social, respeito às minorias, mudanças climáticas e pegada de carbono, dentre outras. *Os millenials* são o grande mercado a ser atendido e em breve se tornarão os formadores de opinião e os detentores da riqueza. Larry Fink menciona na sua carta de 2020:

“Os jovens têm estado na vanguarda do apelo às instituições – incluindo a BlackRock – para que enfrentem os novos desafios associados às mudanças climáticas. Eles estão pedindo mais das empresas e dos governos, tanto em transparência quanto em ações. E à medida que

trilhões de dólares mudarem para os jovens nas próximas décadas, à medida que eles se tornam CEOs e CIOs, à medida que se tornam políticos e chefes de Estado, eles irão remodelar ainda mais a abordagem do mundo à sustentabilidade.”

Alguns podem não concordar, mas a mudança de hábitos das gerações mais novas é uma realidade e as empresas precisam estar atentas. Nesse aspecto, notamos muitos incumbentes ficando pelo caminho à medida que empresas insurgentes melhor entenderam esse público jovem e construíram modelos de negócios que levam em consideração os seus anseios. Notem, como exemplo, a revolução que os bancos digitais estão causando por melhor conseguirem se conectar com o desejo dos *milenials*. E bate a nossa porta a geração Z, como hábitos ainda mais intensos nesse sentido. Empresas incumbentes, administradas por gestores da geração X ou anterior, que não entenderem essa dinâmica, provavelmente terão problemas.

E há o grupo do fortalecimento do Propósito. Ou, como diria Simon Sinek, “Qual o seu porquê”? O legado, que não estava tanto na agenda das gerações anteriores, aparece muito mais forte enquanto demanda das novas gerações. Para atrair talentos é preciso deixar claro qual o Propósito da organização. Podemos entender o Propósito como a disposição de melhorar o mundo com nossos compromissos e atitudes. Empresas precisam de pessoas talentosas e equipes de alta performance, pois as mudanças estão cada vez mais rápidas e intensas. É preciso ter Propósito para atraí-las.

É notório que a mudança geracional ocorrida na última década provocou um impacto grande na forma como as empresas fazem negócios. Adaptar-se a esses novos tempos é uma obrigação de qualquer gestor à frente de uma organização. ESG é uma forma de reposicionar as empresas no rumo da geração de valor para todos os *stakeholders* (acionistas inclusive), adequada a esse novo tempo e às novas gerações. A filantropia é importante para as empresas, dentro dos limites do seu papel na sociedade, como do relacionamento com as comunidades do entorno. Para além disso, existem e continuarão existindo os governos.

A discussão sobre o ESG tem esquentado à medida que os diversos agentes da sociedade e da economia tentam entender os seus conceitos. A discussão fica inócua quando se busca refúgio em ideologias para defender ou atacar os conceitos. Podemos discutir alguns limites, mas em hipótese alguma ignorar a força e o impacto do ESG como forma de geração de valor econômico para os negócios. A geração *millenial* está no auge da capacidade produtiva e determinando padrões de consumo e de investimentos, movimentando bilhões de dólares.

Em meio a esse alvoroço, as empresas buscam se reposicionar para atender a essa nova demanda dos seus clientes e investidores. A busca de uma estrutura de capital otimizada e do aumento da performance operacional das empresas passa pela conexão com o novo, com essa nova forma da sociedade pensar e agir e, principalmente, de consumir. E isso é da natureza dos negócios. Não deveria causar tanta surpresa a necessidade de as empresas mudarem as suas velas para se ajustarem a um vento diferente. Isso é, inclusive, parte importante do que se aprende nas escolas de estratégia de negócios. A realidade está se impondo tanto pelo lado dos consumidores quanto pelo lado dos investidores. Parece que boa parte das

1 <https://www.blackrock.com/br/larry-fink-ceo-letter>.

empresas está demorando para entender algo de novo que está acontecendo e a pressão por mudanças está aumentando.

Uma das iniciativas, em resposta à demanda dos investidores, que vêm tomando corpo, é a emissão, pelas empresas, dos *Green Bonds*, *Social Bonds* ou *Sustainability-Linked Bonds*. As empresas têm emitido esses títulos, muitas delas vinculando uma redução na taxa de juros a determinadas metas ambientais, sociais ou de sustentabilidade, como, por exemplo, redução de emissões de carbono ou substituição de energia fóssil por energia limpa. Embora a iniciativa seja louvável, uma das críticas tecidas por alguns investidores e que, entendo, faz sentido, é que esses compromissos devem ser consequência do pensamento estratégico da empresa, incorporados na sua cultura e não da mera conveniência de acessar recursos mais baratos, pontualmente. As empresas com firmes compromissos ESG, naturalmente, acessarão recursos com juros mais baixos, sem a necessidade de estabelecer *step-down* da taxa vinculado a metas de algo que deveriam fazer por convicção.

Em relação à gestão do ESG, há um vasto arcabouço de metodologias e ferramentas que auxiliam as empresas a organizar o tema de maneira consistente, evitando cair na armadilha do *greenwashing*. À medida que o tema evoluiu nos últimos anos, as ferramentas de gestão da sustentabilidade também evoluíram. Os 17 ODS – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU – servem como um excelente norte. A metodologia GRI – *Global Reporting Initiative* – tem sido muito utilizada para o reporte das métricas de sustentabilidade. Recentemente, porém, o tema chegou oficialmente à outra área: a contabilidade. A ciência oficial de registro das transações econômicas está na antessala de uma grande evolução: registrará também os impactos sociais, ambientais e de governança dos negócios. No Brasil, a CVM orientou o formato oficial de divulgação do Relato Integrado (IN/CVM 14/2020) que aprovou a adoção do OCPC 09, que, por sua vez, recepcionou a metodologia do *Internacional Integrated Reporting Council (IIRC)*, órgão composto por uma coalizção de investidores, reguladores, empresas, contadores e organizações não governamentais que elaboraram as diretrizes globais para o reporte de informações ambientais, sociais e de governança. O Relato Integrado busca padronizar as informações ESG das empresas ao redor do mundo, permitindo aos investidores comparar as empresas e alocar de maneira mais eficiente o capital. Um dos aspectos importantes do Relato Integrado é dar um peso maior às questões de médio e longo prazos das organizações. Sua adoção ainda não é obrigatória.

O ESG está moldando a forma como as empresas fazem negócios. As novas demandas da sociedade, provocadas pela mudança geracional, estão chacoalhando os alicerces de muitas organizações incumbentes. É dever dos gestores buscar incansavelmente uma estrutura de capital ótima, acessando recursos financeiros mais baratos, para que a empresa possa investir em produtos e serviços que a sociedade, em permanente mutação, demanda. Menor custo de capital, performance operacional superior, crescimento e conexão com o mercado atendendo às suas demandas formam a equação singular de geração de valor no longo prazo, não apenas para os acionistas, mas para todos os *stakeholders*.



ODIVAN CARGININ

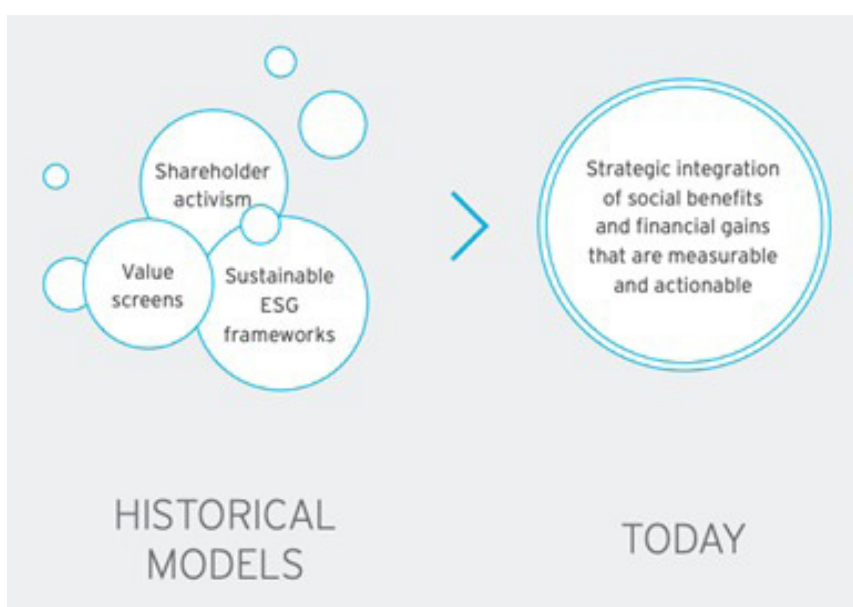
Diretor de Administração, Finanças e Relações com Investidores, da Irani Papel e Embalagem S.A., empresa listada no Novo Mercado da B3 e da Companhia Habitasul de Participações. É advogado e contador e possui experiência na área financeira, de mercado de capitais e em ESG integrado às finanças. Foi eleito executivo de finanças do ano de 2019 no Rio Grande do Sul com o troféu “O Equilibrista” pelo IBEF-RS. Também é investidor na *startup* de contabilidade digital Razonet Contabilidade Digital e presta mentoria para startups. É Vice-presidente Técnico do IBEF-RS e Conselheiro e Tesoureiro da *Pan American School of Porto Alegre*, escola de educação internacional para o ensino básico e médio (*K5 - High School*).

Qual o papel dos *family offices* na agenda ESG?

ROGERIO ZANIN

Um *family office* precisa ter um propósito. Aqui no Julius Baer Family Office, nosso propósito é **“construir legados para um mundo melhor”**. Essa frase por si só já diz o quão importante é o pilar da sustentabilidade em nossos valores.

O papel clássico de um *family office*, seja ele “single” (um grupo familiar somente, SFO) ou “multi” (vários grupos familiares, MFO), é prover assessoria financeira, gestão de patrimônio, planejamento patrimonial, sucessório e fiscal, treinamento e educação financeira. Os *family offices* que se destacam apresentam uma característica em comum: assertividade. Trabalham junto às famílias com uma postura provocativa, não somente dizendo o que os “seus clientes” querem e/ou gostam de ouvir, mas o que eles precisam conhecer e fazer. Antecipar tendências e preparar as famílias para jornadas de conhecimento é fundamental.



O primeiro passo para isso é a informação. Fizemos uma pesquisa, em conjunto com a Fundação Dom Cabral (Brasil Wealth Report), que, através de entrevistas com empresários e empreendedores, endereçamos assuntos de fundamental importância para a sobrevivência dos negócios. Questionamos “o que faz bilhar seus olhos”? A maior parte incluiu em sua resposta alguma espécie de engajamento em trabalhos sociais. Uma informação importante foi o quase desconhecimento sobre investimentos financeiros com impacto social, confirmando uma

confusão com filantropia e ativismo social (mais de 70% responderam não ter conhecimento). A sustentabilidade é valorizada, mas pouco considerada ainda nas decisões de investimentos. Boas estruturas de governança corporativa, associadas a boas estruturas de governança familiar, permitindo processos sucessórios bem-sucedidos, já são mais bem assimilados e, de alguma maneira, já praticados.

Por conta desta falta de informação dos investidores, já é possível notar a quantidade de “talks” sobre impacto, “summits” sobre investimentos responsáveis, discursos de CEOs sobre ESG, etc. Não há dúvidas de que ESG veio para ficar. A única pergunta é: como não ficar para trás?

LEGADO PASSANDO DE MÃO EM MÃO...

É de amplo conhecimento que aproximadamente USD 30 trilhões serão transferidos dos “Baby Boomers” (1940-1959) para a “Geração X” (1960-1979) e “Millennials” (1980-1994) nos próximos anos. Sabemos, também, que a forma de pensar e agir dessa nova geração é bem diferente dos demais no quesito sustentabilidade. Essa geração já nasce com um olhar diferente. Questões como desigualdade social, crise climática, inclusão e sustentabilidade, que antes eram assuntos atribuídos principalmente ao setor público, são vistas, hoje, como uma responsabilidade de todos.

No Brasil, o engajamento dos *family offices* ainda é lento, parte pela falta de conhecimento dos profissionais, parte dos clientes não terem demandado tantos investimentos atrelados ao tema. Entendemos, aqui, o primeiro papel dos *family offices* na agenda ESG: estudar sobre o tema e educar os clientes e suas famílias.

O MUNDO DOS FAMILY OFFICES E O ESPAÇO PARA ESG

A sustentabilidade se tornou parte no dia a dia dos negócios, especialmente em investimentos. No início, como um movimento em torno de questões éticas e responsáveis alinhados com valores e crenças. Em seguida, escândalos corporativos em empresas no mundo todo levaram a uma mudança de comportamento e visão sobre questões ESG por parte de investidores. Analisar apenas os múltiplos financeiros já não é mais suficiente e tornou-se necessário começar a incorporar a perspectiva ambiental, social e de governança na avaliação de ativos.

Acreditamos que a criação de valor de forma sustentável requer foco não apenas nos fluxos de caixa e lucro, mas também na responsabilidade nas interações com a sociedade como um todo. Para isso, adotar uma visão racional é crucial para os investimentos responsáveis e a integração dos aspectos ESG deve ser aplicada em todos os processos de investimentos.

Além disso, temos consciência de nosso impacto também. O engajamento com os diversos *stakeholders*, sejam clientes, gestores, companhias, entre outros, é parte do nosso processo de aprendizagem, compartilhamento de conhecimento e direcionador de mudanças efetivas.

Consideremos as seguintes evidências do espaço disponível à agenda ESG:

- Investimentos responsáveis ultrapassaram os investimentos 'tradicionais' como alternativas viáveis
 - ◇ Os *family offices* veem cada vez mais as carteiras ESG-*driven* superando as carteiras convencionais.
- Há opções de investimento em ESG disponíveis
 - ◇ Os *family offices* acessam uma gama mais ampla de opções e com mais liberdade de investimento em comparação com modelos tradicionais de assessoria. Como resultado, são capazes de fazer investimentos com base em variáveis quantitativas e qualitativas, como missão social e engajamento da próxima geração.
 - ◇ O apelo do investimento responsável cresceu à medida que a gama de opções de investimento se ampliou. Isso ocorre porque os *family offices* agora podem atender melhor às necessidades de liquidez, diversificação de risco e geografia de uma família, ao mesmo tempo em que buscam objetivos sociais.
- Estrutura, adaptabilidade e criatividade
 - ◇ Os *family offices* têm mais autonomia e capacidade inovadora na tomada de decisão de investimentos, além de mais oportunidades de alinhamento de valores.
- Atitudes, preferência e engajamento dos detentores de riqueza da próxima geração
 - ◇ Quando os membros da família da próxima geração começarem a participar das decisões de investimento, é provável que ocorra maior enfoque sobre investimento social.
 - ◇ Os investimentos sociais ajudam no desenvolvimento da coesão familiar e na transferência de riqueza entre gerações.
- Uma alternativa não filantrópica à filantropia pura
 - ◇ Os *family offices* influenciam no longo prazo, concentrando-se em iniciativas sociais potencialmente lucrativas, diversificando sua atuação social, olhando para seus portfólios como um todo e usando fundos de impacto social para ajudar a financiar investimentos e vice-versa.

O MUNDO ESG E O ESPAÇO PARA FAMILY OFFICES

Na jornada para um mundo mais sustentável, o mercado financeiro desempenha um papel fundamental: a entrega de capital à economia real e a capacidade de orientá-la em direção às soluções de longo prazo. O setor financeiro pode influenciar investimentos em tecnologias e empresas mais sustentáveis, financiar o crescimento de longo prazo e ajudar na criação de uma economia circular de baixo carbono. Não obstante, os investidores começaram a incorporar questões ESG em suas análises financeiras para apoiar suas decisões de investimento.

Os benefícios do investimento responsável são visíveis para *family offices* que atendem famílias com objetivos sociais e ambientais, permitindo que elas alinhem sua atividade financeira aos seus valores. Em vez de se concentrar apenas nos retornos ajustados ao risco, os *family offices* estão cada vez mais medindo o 'duplo' ou até mesmo o 'triplo' resultado: retorno financeiro + efeito social + impacto ambiental.

Aqui, no Julius Baer Family Office, adotamos uma abordagem abrangente que combina a gestão prudente dos recursos financeiros com a cidadania responsável. Criamos um ecossistema

holístico que vai além dos produtos financeiros para ajudar nossos clientes em sua jornada sustentável. Nosso objetivo é fornecer valor, ferramentas e critérios de mensuração para fazer a diferença agora e no futuro.



UMA MENSAGEM AO SETOR: NOVAS PRÁTICAS PARA FAMILY OFFICES

A sustentabilidade virou pauta corrente nos investimentos. Nossa metodologia reflete uma tendência: avaliar a sustentabilidade tornou-se um componente fundamental da análise de ativos. Incluir critérios ESG nos portfólios promove transparência e transfere mais conhecimento sobre o impacto das alocações. Além disso, os *family offices* têm conseguido assumir a liderança no desenvolvimento de produtos inovadores de investimento social.

Os *family offices* devem construir uma estratégia clara para iniciativas ESG. Cada família/investidor tem diferentes pontos de partida e caminhos a seguir. Construir um plano de ação garante que valores, engajamento, metas e medidas de sucesso estejam todos em sincronia.

Consideremos as seguintes práticas para direcionar os *family offices*:

1. Realizar uma sessão de *brainstorming* para conhecer os interesses da família.
 - Os principais aspectos dos investimentos atuais e das atividades sociais devem ser examinados pelos *family offices*. Este *brainstorming* evita a definição de planos ineficazes ou no abandono da estratégia de investimento social no curto prazo.
 - Questões abaixo devem ser endereçadas:
 - ♦ Como imaginamos o futuro e quais recursos precisamos implantar agora para torná-lo uma realidade?
 - ♦ Que tipo de resultados esperamos, especialmente no longo prazo?
 - ♦ Por que isso é importante para a família e como se encaixa na construção de seu legado?
2. Estabelecer uma missão social e econômica
 - Os *family offices* podem considerar o desenvolvimento de uma declaração de missão geral do portfólio que descreva os objetivos financeiros e sociais de suas famílias.
 - Missões com um foco mais restrito, mas com uma convicção mais forte, costumam ser mais fáceis de medir e ter melhores chances de sucesso a longo prazo.

3. Seleção de tópicos e focos setoriais que são apropriados
 - Áreas gerais de interesse, como 'educação' ou 'igualdade', devem ser refinadas pelos *family offices*.
4. Criação ou revisão de uma Declaração de Política de Investimento
 - Para acomodar investimentos sociais e responsáveis, os *family offices* devem considerar a adoção de padrões e mecanismos de governança e definir o envolvimento de cada membro da família, bem como quanto do portfólio deve ser comprometido com ESG.
5. Acompanhar o progresso
 - Os *family offices* devem acompanhar os investimentos em relação aos indicadores de desempenho financeiro/social e apresentar relatórios analíticos. Eles devem revisar a estratégia e recomendar ajustes necessários.
6. Aprendizagem ao longo da vida
 - Participar de conferências e seminários sobre investimento social para ouvir especialistas e criar uma rede de contatos experientes.
 - Priorizar o engajamento dos membros da família com o tema e com os investimentos.

Para serem agentes propulsores da agenda ESG, os *family offices* precisam fazer a sua lição de casa também. Dado que ainda estamos nos descobrindo no mundo ESG, há bastante espaço para empresas transmitirem falsa impressão ou fornecerem informações enganosas sobre como seus produtos e serviços são mais social e ecologicamente corretos. *Greenwashing*, o nome dado ao processo, se trata de afirmações infundadas para enganar os clientes, usado para encobrir um mau comportamento. O *greenwashing* não tem espaço, o exemplo tem que ser dado de maneira genuína pelos *family offices*.

Exemplos do que fizemos aqui no Julius Baer Family Office. Entre todos os *stakeholders*, nós:

Do lado AMBIENTAL:

- Definimos uma meta para toda a empresa de economia de energia elétrica e de redução no uso de água.
- Trocamos o papel sulfite que é utilizado no escritório para papel reciclado (branco) feito a partir do bagaço de cana-de-açúcar.
- Instalamos em nossos escritórios coletores de material eletrônico.
- Montamos um material educativo sobre a reciclagem de lixo.
- Solicitamos à administração do prédio que incluísse carregadores automáticos de carro elétrico no estacionamento (os carregadores já foram instalados).
- Desenvolvemos *guidelines* de trabalho remoto sustentável para suportar a Política de *home office* desenvolvida pelo Comitê de Gente.
- Trocamos os copos descartáveis utilizados nos escritórios por outros que são mais ecologicamente conscientes e minimizam seu impacto no meio ambiente.
- Com a mudança de documentos assinados em papel para a ferramenta DocuSign, colaboramos com a preservação de recursos naturais e economia de tempo de todos.
- Através da alocação recomendada em fundos de investimento de impacto social e, como apoiadores da Yunus Social Business no Brasil, contribuimos para o plantio de mais de 3 milhões de mudas de árvores.

Do lado SOCIAL:

- Entramos no Programa de Equidade Racial, participando de discussões e trocas de conteúdos para promover a igualdade racial.
- Enviamos comunicados internos voltados à inclusão de minorias e enaltecendo a importância do dia da Consciência Negra e LGBTQI+.
- Enviamos comunicados internos voltados ao incentivo do trabalho voluntário e de divulgação das instituições que os colaboradores apoiam, assim como doações, dentre outros.
- Realizamos contribuições importantes, como a doação de 60 ton. de alimentos, atingindo 15.000 famílias; oferecendo suporte a ONGs que acreditamos que fazem a diferença (Acredite, Luta pela Paz, Fica, UniãoSP, UNIBES, Abrace seu Bairro, Hospital Albert Einstein e Viral Cure).
- Incluímos, em todas as publicações de vagas de emprego, uma declaração afirmando nosso compromisso com a diversidade, a equidade e a inclusão, alinhado ao nosso código de ética.
- Com a troca de notebooks que ocorreu no semestre passado, doaremos os antigos recolhidos para a instituição Luta Pela Paz, que irá distribuí-los para que jovens residentes na Favela da Maré possam completar seus treinamentos vocacionais.
- Criamos o primeiro grupo de afinidade LGBTQI+ para nossos colaboradores, onde falamos sobre esse tema e iniciativas.
- Criamos um grupo dentro da ferramenta MS Teams para divulgar e nos informar sobre organizações e ações voluntárias que nossos colaboradores conhecem e se envolvem, permitindo a troca de indicações e solicitações.
- Adesão ao Programa Empresa Cidadã, possibilitando a extensão de licença parental de nossos colaboradores: de cuidador primário e secundário em 60 e 15 dias, respectivamente.
- Através da alocação recomendada em fundos de investimento de impacto social e, como apoiadores da Yunus Social Business no Brasil, contribuimos para a criação de mais de 5 mil empregos no Brasil.
- Entramos no grupo Unidos pela Vacina.

Do lado da GOVERNANÇA:

- Além da governança já estabelecida com Conselho de Administração, Comitê Executivo, demais comitês que endereçam temas de gestão e ESG (ex.: Comitê de Sustentabilidade), auditoria externa, incluímos uma cláusula em nosso contrato social para incluir e destacar o nosso compromisso socioambiental.
- Incluímos mais uma mulher em nosso Comitê Executivo.

Para o Julius Baer Family Office, o processo de investimento responsável considera os riscos financeiros materiais de ESG com o objetivo de sensibilizar e conscientizar seus *stakeholders* (principalmente gestores, clientes, companhias investidas), visando maior transparência em relação aos riscos e benefícios econômicos de longo prazo para nossos clientes.

A visão estratégica em torno da integração ESG em nossas operações e serviços de gestão de patrimônio tem como objetivo contribuir para o crescimento dos investimentos sociais, responsáveis e sustentáveis e gerar impactos positivos para a sociedade como um todo. Investir responsabilmente significa incorporar os fatores ambientais, sociais e de governança corporativa nos processos de tomada de decisão de investimentos, de modo a gerenciar riscos e gerar retornos sustentáveis de longo prazo.

Esse progresso é promissor, mas obstáculos já são aparentes: encontrar um terreno comum em termos de propósito e princípios, estabelecer critérios abertos de investimento e garantir que as pessoas que seguem essas diretrizes sejam responsabilizadas.

Por fim, vemos as considerações apresentadas não somente como informações, mas também como um convite para que os profissionais de *family offices* se engajem com essa agenda de ESG, que veio para ficar. Lembrando que esse é um dos papéis fundamentais de um bom *family office*, direcionar seus clientes.

REFERÊNCIAS

- N/A. “ESG from a Family Office Perspective.” KPMG. 2021.
- FRONTINI, Peter. *Family offices ainda engatinham no ESG - mas o movimento tende a acelerar*. Capital Reset. 2021.
- HO, Brian. *How are family offices integrating ESG to create long-term values?* EY. 2020.
- CACULOVIC, Lucija. *Responsible investment matters*. Julius Baer. 2019.
- DEBEER, Beth. *Why are family offices increasingly exploring investment opportunities?* Citibank 2018.
- N/A. “The 2019 Deloitte Millennial Survey.” Deloitte. 2020.
- N/A. *Brasil Wealth Report*. Grupo Julius Baer em conjunto com a Fundação Dom Cabral. 2018.
- *Colaboração especial*: Comitê de Sustentabilidade do Julius Baer Family Office (Bruna Casanova e Brisa Argolo).



ROGERIO ZANIN

Head da área comercial e membro do Comitê Executivo do Julius Baer Family Office; atua no mercado financeiro desde 1996; possui experiências em importantes instituições financeiras, sempre em áreas relacionadas à gestão de patrimônio e recursos. Rogério é formado em Economia, pela Universidade de São Paulo (USP), com especialização em Liderança e Gestão, pela Center for Creative Leadership (CCL). É certificado CGA na Anbima; foi membro do Comitê de Gestores de Patrimônio Financeiro dessa associação e é administrador de carteiras pela CVM. Foi palestrante convidado no Programa PDA (Parceria para o Desenvolvimento de Acionistas), da Fundação Dom Cabral.

ESG na Estrutura de Capital das Empresas

MARIA EUGENIA BUOSI

O professor Robert Eccles, professor da Universidade de Oxford e um dos maiores acadêmicos da agenda de finanças sustentáveis no mundo, disse, em sua participação no Congresso do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa de 2020, que as questões ESG saíram da esfera corporativa para a esfera financeira. As implicações do redirecionamento de capital para esse tema são reflexo do que vemos nos anos recentes, com o aumento da demanda por informações, análises e produtos financeiros que trazem a reboque do seu processo de decisão uma pauta robusta e alinhada com as principais questões ambientais, sociais e de governança corporativa.

O estudo lançado pela Global Sustainable Investment Alliance reforça em números esse crescimento. São USD 35 trilhões direcionados para estratégias de investimentos responsáveis entre os principais países desenvolvidos¹, que correspondem a 35% de todos os ativos sob gestão em todas as regiões. O crescimento em regiões como os Estados Unidos impressiona, saindo de 17% para 33% dos ativos sob gestão entre 2014 e 2020. O mesmo relatório apresenta outra estatística importante: 75% destes ativos vêm do segmento de investidores institucionais, mercado que tradicionalmente direciona os fluxos de recursos globalmente.

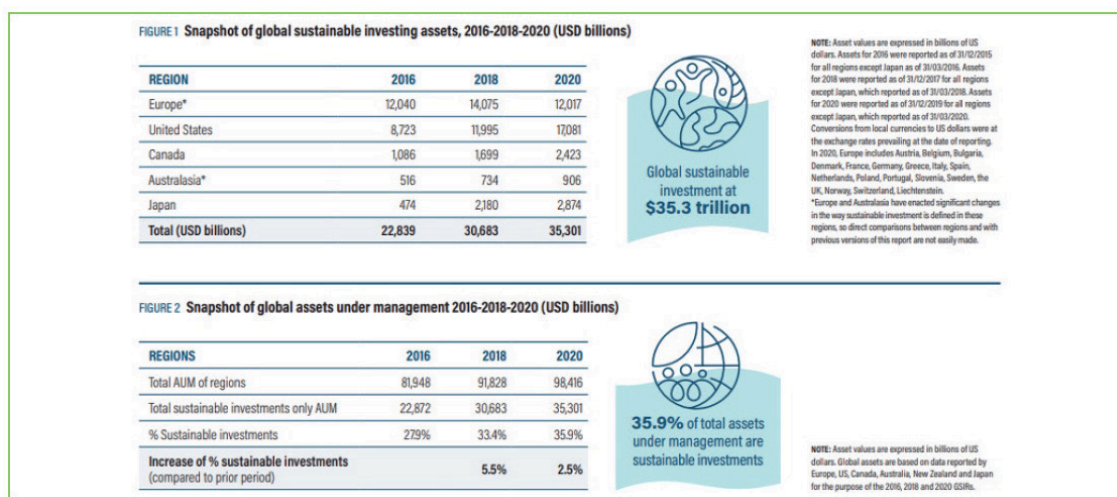


Figura 1: Volume de AuM que adota estratégias ESG em mercados desenvolvidos

Fonte: GSIA, 2021.

¹ O relatório abrange as regiões da Europa, Estados Unidos, Canadá, Australasia e Japão.

O aumento do interesse pela agenda abrange todas as classes de ativos, do *equity* à dívida e produtos estruturados, longe de se restringir ao mercado de capitais. No setor bancário, a agenda ganha corpo a partir do fortalecimento dos mercados de dívida temática, como é o caso dos *green loans*, além de um avanço significativo na agenda regulatória no mercado brasileiro e internacional. O lançamento de relatórios como o The Green Swan, pelo Bank for International Settlement, em 2020, ou o Report on Management and Supervision of ESG Risks, lançado pela European Banking Authority, em 2021, são acompanhados por iniciativas locais como a Agenda BC# e as recentes consultas públicas que sinalizam o aumento da supervisão da agenda ESG pelas autoridades financeiras.

O resultado desse movimento é refletido também nas empresas: a governança desta agenda, antes quase exclusiva das áreas de meio ambiente e sustentabilidade, invadiu as mesas dos CFOs, profissionais de Relações com investidores, Comitês Executivos e Conselhos de Administração. A demanda por informações, operações, indicadores e metas faz com que as empresas precisem de se organizar para responder a esse *stakeholder* cada vez mais ativo – e preparado! – para avaliar as práticas ESG de empresas financiadas e/ou investidas.

PRODUTOS VERSUS PROCESSO: ESTRATÉGIAS DE INTEGRAÇÃO ESG

No mercado de investimentos, vimos uma onda recente de produtos ESG. Fundos de ações, crédito privado, *private equity/venture capital* ou até em produtos estruturados, como Fundos Imobiliários ou de Direitos Creditórios, vemos crescer o número de produtos rotulados como ESG, *green* ou sustentáveis. A estratégia facilita a alocação de recursos de clientes mais atentos à agenda, além de chamarem a atenção no mercado.

O Guia Reset de Fundos ESG, elaborado em 2020 pela Capital Reset, levantou dados sobre a aplicação e características de cerca de 40 fundos de ações ou de crédito privado que consideram a agenda ESG no processo de seleção de ativos e/ou composição de portfólio. Os produtos variam em relação ao estilo de gestão, ativa ou passiva, em relação a índices de mercado ou de sustentabilidade, aplicação mínima, *benchmarks* e, principalmente, em relação à estratégia de integração.

“De uma oferta que mal enchia os dedos das mãos, os fundos de investimentos que se dizem ESG ou sustentáveis no Brasil se multiplicaram em 2020 — numa curva quase tão exponencial quanto as vendas de álcool em gel.” (Capital Reset, 2021)

Embora não exista uma regulação internacional sobre a classificação de produtos ESG – que devem vir no curto prazo! –, algumas estratégias são reconhecidas pelo mercado na hora de construir uma carteira ESG:

Screening ou filtro negativo: exclusão de setores ou empresas controversos ou cujos produtos e serviços geram impactos negativos sobre a agenda do desenvolvimento sustentável.

Screening positivo ou produtos temáticos: alocação de recursos em setores específicos (ex.: energias renováveis) ou em empresas ligadas a agendas positivas para o tema (ex.: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável).

Best in class: alocação de recursos nas melhores empresas de cada setor ou mercado que compõe o portfólio.

Integração ESG: análise transversal da agenda ESG em todas as empresas investidas e integração à análise fundamentalista de ativos.

Engajamento: participação do investidor, por meio de iniciativas individuais, coletivas ou voto em assembleia de acionistas/debenturistas, com o objetivo de induzir as empresas investidas à adoção de melhores práticas ESG.

Investimento de Impacto: avaliação e mensuração dos impactos positivos gerados pelos investimentos, inclusive atreladas aos objetivos e *performance* das carteiras

Mas não é apenas por meio de produtos específicos que o investidor analisa as questões ESG. Em muitos casos, gestores e analistas de investimentos consideram essas questões independentemente de possuírem um mandato sustentável. Se o gestor possui um dever fiduciário junto aos seus cotistas e/ou participantes (no caso de fundos de pensão, por exemplo) e as questões ESG impactam cada vez mais o retorno dos ativos, é responsabilidade dos profissionais de investimento considerarem esses aspectos no cotidiano das suas análises e processos decisórios.

No Brasil, a última Pesquisa de Sustentabilidade da ANBIMA é de 2018 e será refeita em 2021 pela associação, considerando o *boom* de gestores e fundos que aprofundaram seu olhar sobre a agenda nos últimos anos. Os resultados da última edição mostraram que a maior parte (44%) dos gestores adotava práticas mais transversais de integração, de *Best in Class* ou Integração ESG, enquanto 27% adotavam filtros de exclusão.

O que isso significa? Que não existe uma bala de prata! Cada investidor deve adotar a estratégia e abordagem que melhor se encaixa na sua cultura, segmento e características de mandato. Às empresas, a recomendação é dar a maior transparência possível às informações ESG, de forma clara e objetiva, alinhada com a sua estratégia e *drivers* de valor. Mesmo que o investidor não esteja perguntando, ele pode estar – e provavelmente está – se apoiando nas informações públicas da empresa no seu processo de decisão de investimentos.

O MERCADO DE DÍVIDA TEMÁTICA: BONDS E LOANS

A estruturação de capital das empresas passa também pela captação de recursos de terceiros e, nessa agenda, muitas coisas evoluíram quando falamos das questões ambientais, sociais e de governança corporativa. O tema não é novo para o mercado bancário, com regulações sobre responsabilidade e risco socioambiental que vão do início dos anos 2000 e contam com um marco para o setor, a Resolução 4.327/2014 do Banco Central. A novidade é que, além dos processos de gestão de risco, produtos de dívida temática ganharam espaço tanto no mercado de financiamentos bilaterais – entre as empresas e instituições financeiras – como em operações de crédito junto ao mercado de capitais.

A classificação destas operações ainda confunde um pouco o mercado e possui sua principal referência na International Capital Market Assotiation e na Loan Market Assotiation. Os parâ-

metros para classificação dependem, de um lado, do tipo de financiamento e, de outro, do uso dos recursos.



O mercado se consolida e cresce a passos largos. Apenas entre empresas brasileiras, as emissões temáticas saltaram de um volume de USD 2,2 milhões, em todo o ano de 2019, para USD 8,7 milhões apenas no primeiro semestre de 2021, segundo dados da Sitawi². Instituições financeiras já assumiram metas com o mercado para ampliar a participação destas emissões em seu portfólio de produtos dos bancos de investimento, bem como de sua carteira de crédito bancário.

Internacionalmente, já se reconhece o chamado *greenium* (prêmio verde) sobre as taxas de juros de emissões ou operações de financiamento temáticas. A lógica parece simples: se empresas se tornam mais competitivas e resilientes ao adotarem melhores práticas ESG, isso se reflete no seu custo e na estrutura de capital. No mercado local, embora ainda não exista uma série histórica que demonstre esse diferencial de taxa de juros, já se observa um aumento da demanda por títulos dessa natureza e, na ponta contrária, uma restrição ao financiamento de setores que possuem alto impacto ambiental, como o de térmicas a carvão. Em 2021, o próprio BNDES anunciou que não financiará mais as empresas que atuam neste segmento.

² Foram excluídas dessa base as operações de empréstimos (loans) pela dificuldade em mapear operações bilaterais que não possuem obrigatoriedade de divulgação a mercado e que, portanto, poderiam comprometer a comparabilidade da amostra. Pela mesma razão, foram excluídos produtos estruturados (Fundos Imobiliários e FIDCs), já que podem existir mandatos exclusivos e outros produtos que não foram contabilizados na base original pela indisponibilidade de informações.

Seja por meio de recursos próprio ou de terceiros, a agenda ESG invadiu as discussões sobre a estruturação de capital nas empresas. O olhar, antes focado na gestão de riscos, amplia-se para a geração de importantes oportunidades de negócio e aumento da competitividade a partir da busca por bolsos mais atentos e, em alguns casos, mais pacientes. Dos investidores de impacto aos multilaterais, dos bancos às plataformas de investimento, todo o Sistema Financeiro está atento e disposto a ampliar sua atuação no tema e, no bom e velho jargão, *money talks*.

AS PRÓXIMAS AGENDAS: O FINANCIAMENTO DOS ODS

As questões ESG são abrangentes e permeiam boa parte do escopo de atuação do setor privado. Uso de recursos naturais, poluição, mudanças do clima, relacionamento com *stakeholders* (clientes, colaboradores, cadeia de valor, comunidades etc.), gestão de risco, integridade, governança, etc. fazem parte dos diversos temas que reforçam a necessidade de um olhar sistêmico e de longo prazo para a agenda, por não se esgotarem em uma visão “porta pra dentro” das organizações.

Temas como mudanças do clima, diversidade, preservação do capital natural, entre outros igualmente relevantes, permeiam com mais ou menos força as discussões sobre a alocação de recursos. Nos últimos anos, no entanto, vemos a necessidade de consolidar o diálogo em uma agenda que orienta como deveríamos caminhar na direção de um mundo mais justo, próspero e preservado. É esse o contexto dos Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS), que são, de forma bastante resumida, 17 metas assumidas nas Nações Unidas que preconizam a promoção do bem-estar social, a preservação ambiental e a melhoria da governança global pelo desenvolvimento. O *to do list* da humanidade, como diz a executiva Denise Hills, no entanto, não se restringe às esferas públicas para sua implementação.

Estimativas da UNEP-FI apontam para um *gap* de USD 2,5 trilhões em países emergentes para o atingimento das metas até 2030. Os recursos vão além de um investimento com propósito, o que já seria importante o suficiente. Promover o atingimento dos ODS fortalece mercados, amplia o acesso a bens e serviços, aumenta a capacidade de inovação e visa à preservação dos ecossistemas responsáveis pelo fornecimento de insumos e serviços essenciais à nossa sociedade e economia. As oportunidades são enormes, especialmente em mercados diversos e com agendas tão relevantes nos aspectos ambientais e sociais, como é o caso do Brasil.

O olhar para essa agenda requer a atenção das lideranças e a articulação entre empresas, governos e setor financeiro. No fim do dia, voltamos à governança. É dela que parte o olhar estratégico, o pensamento sobre a direção a ser seguida e a estrutura para que ela seja percorrida pela gestão. A composição adequada de capital pode alavancar oportunidades, destravar inovação e gerar valor. O custo da inação, por outro lado, pode ser mais caro que o aparente custo da sustentabilidade.



MARIA EUGENIA BUOSI

Além de sócia-fundadora da RESULTANTE, é professora das disciplinas de Finanças Sustentáveis da Saint Paul Escola de Negócios, B3 Educação e INFI – FEBRABAN. Economista, graduada pela Unicamp, e mestra em finanças, pela FEA USP. Iniciou sua carreira como auditora pela Ernst & Young, atuando predominantemente junto a instituições financeiras. Ingressou no Programa Trainee do ABN AMRO Bank em 2006, coordenando o projeto piloto de implementação da certificação ISO 14001 no edifício sede da instituição. No mesmo ano, ingressou na equipe de investimentos responsáveis do ABN AMRO Asset Management, como gestora assistente dos fundos de renda variável e analista de empresas sob a perspectiva das questões ambientais, sociais e de governança corporativa. Após a fusão com o Banco Santander Brasil, assumiu a função de especialista em investimentos responsáveis. Neste papel, participou da construção da Rede Brasileira de Signatários dos Princípios para o Investimento Responsável das Nações Unidas (PRI), tendo coordenado, entre 2008 e 2011, o grupo de trabalho de engajamento junto às empresas investidas. Também participou de fóruns e publicações relevantes para o setor junto a organizações como o IBGC e UNEP FI.

O que é investimento de impacto e como funciona?

JEAN-PHILIPPE DE SCHREVEL, FUNDADOR E MANAGING PARTNER, BAMBOO CAPITAL PARTNERS

Um jovem e recém-formado economista suíço se impressiona com o sofrimento que vê em viagens de trabalho por países pobres como Bolívia, Romênia, Venezuela e Índia, ainda na década de oitenta. Para a sorte de milhares de pessoas, anos depois, Jean-Philippe de Schrevel administra a *Bamboo Capital Partners* e seus investimentos de impacto, que geram transformação para pessoas e comunidades em todo o mundo. Jean-Philippe é categórico: “é possível investir para fazer o bem e ainda obter retorno, é isso o que fazemos.” A *Bamboo* está chegando ao Brasil.

Fale um pouco a respeito das atividades da *Bamboo Capital Partners*, qual o propósito da *Bamboo*?

O mais importante a dizer sobre a *Bamboo* é que o nosso propósito é causar impacto social e ambiental no mundo usando investimentos. Não somos filantropos, ou seja, investimos pelo retorno financeiro e acreditamos que o empreendedorismo é um forte motor para o desenvolvimento econômico e impacto social. O que fazemos é a busca do uso do capital como uma força para o bem. Muitas pessoas ainda confundem ESG com investimento sustentável, investimento responsável e investimento de impacto, mas para nós existe muita diferença. Quando você deseja fazer algo de bom com seu dinheiro, existem algumas opções. Algumas pessoas dizem que querem retornos financeiros e não querem causar nenhum mal. Então, ao investir, excluem negócios que envolvam armas, jogos, mineração, qualquer coisa que seja considerada ruim ou que possa causar algum mal, e esse é o chamado investimento responsável, que consiste em uma abordagem relativamente passiva. Há uma segunda categoria: quando você não quer causar nenhum mal e quer investir em empresas que se comportem de modo sustentável. Aí entra o ESG. Então considera investir empresas que se importem com os *stakeholders*, com o meio ambiente, que paguem seus impostos, sejam transparentes e tenham boa governança, que se importem com os colaboradores e sua cadeia de fornecedores, que não poluam. Esses são os investimentos sustentáveis. E por último temos o investimento de impacto, que é o que nós da *Bamboo* fazemos e que está um passo à frente. O investimento de impacto se torna uma escolha quando você busca investimentos que não sejam somente responsáveis ou sustentáveis, mas que tragam ativamente uma solução para um problema que deseja resolver. E ao fazer essa escolha, você pode definir um escopo como, por exemplo, ajudar empresas pequenas a obter acesso a investimentos, ajudar microempreendedores a ter acesso a crédito para que possam sair da pobreza, investir em energia solar descentralizada em áreas rurais no interior da África, porque os habitantes precisam

de acesso à energia, ajudar pessoas de baixa renda a ter acesso a programas de saúde graças à tecnologia ou ajudar crianças pobres a ter acesso à educação. E então o capital é usado para investir nas empresas que entregam o tipo de resultado escolhido.

Como a *Bamboo* começou?

Eu criei a *BlueOrchard Finance* em 2001 e nós fazíamos microcrédito. Em seguida, em 2007, eu criei a *Bamboo Capital Partners*, porque eu queria explorar outros setores como energia, saúde, educação, agronegócio de pequena escala e até mesmo floresta ou oceano. Foi quando começamos a desenhar fundos diferentes e atrair com sucesso investidores do setor privado, investidores privados individuais e institucionais, empresas, fundos de pensão, grandes grupos. Nossa expertise aumentou: microfinanciamento, acesso a energia solar, saúde, agronegócio. É algo que tenho feito por mais de 23 anos. No começo éramos bem pequenos e, seguindo as diretrizes ESG, nos tornamos um pouco maiores e mais especializados.

Atualmente, atingimos um momento no qual é muito difícil para um investidor afirmar que não se importa com ESG e esse é um forte progresso considerando-se os últimos vinte anos. Hoje, temos uma nova geração de jovens herdeiros que receberam seu patrimônio das gerações anteriores e são mais sensíveis à questão da sustentabilidade, ao investimento no planeta, às crises sociais e climáticas. Eu penso que essa força só irá aumentar e as novas gerações vão forçar os investidores e bancos a realmente ouvi-los e a fazer algo com o dinheiro deles que não se resume somente a fazer mais dinheiro, mas ajude a resolver as grandes questões do mundo. Esse é um movimento sem volta.

Nós estamos por aqui há bastante tempo e somos muito inovadores, além de sermos reconhecidos por sermos verdadeiros à nossa missão, que é causar impacto. Temos reportado impacto, medido impacto e temos sido muito transparentes a esse respeito. Fomos aprendendo à medida que íamos fazendo o nosso trabalho, porque não sabíamos tudo no começo, mas seguimos aprendendo muito. Agora, temos investidos aproximadamente quinhentos bilhões de dólares ao redor de todo o mundo em mercados emergentes e mercados de fronteira. Abrimos escritórios em Cingapura, Bogotá, no Quênia, em Luxemburgo e na Suíça, onde fica nossa sede, e temos um *staff* de aproximadamente 40 pessoas. Estamos crescendo, e um passo importante desse crescimento foi a parceria estratégica com um grande grupo global de consultoria de desenvolvimento econômico que firmamos, o *Palladium Group*. Ele tem cerca de quatro mil colaboradores em vários países e administra programas de desenvolvimento econômico multibilionários para agências de desenvolvimento ao redor do mundo. Nossa parceria tem se tornado cada vez mais estratégica e nos tornamos o braço do grupo responsável pela gestão de ativos.

ESG está chegando com força em países como o Brasil e se tornando *mainstream*, mas você tem estado envolvido com sustentabilidade há mais de 20 anos. O que o levou por esse caminho?

Na verdade, eu tenho um currículo bastante diverso. Sou economista por formação e, logo depois de trabalhar como professor assistente em uma universidade na Bélgica, fui recrutado por

uma empresa de consultoria que me enviou para a Romênia, após o fim do regime do presidente Nicolae Ceausescu, quando a economia estava se abrindo e havia muitos problemas. Essa foi minha primeira experiência em um país realmente pobre que estava se unindo à União Europeia. Então eu trabalhei para ONGs na África e América Latina, viajei para mercados emergentes e você pode imaginar que, para um jovem profissional vindo da Bélgica, foi muito perturbador ver essa realidade. Durante meu trabalho nas ONGs, eu descobri o microcrédito, ou esquema de crédito rotativo, e fui me tornando progressivamente interessado em como as pessoas pobres poderiam conseguir crédito para criar negócios, expandir esses negócios e então sair da pobreza. Eu gostei muito da associação entre desenvolvimento econômico e uso do capital com propósito social. Depois de fazer meu MBA nos Estados Unidos, na *Wharton University*, trabalhei como consultor na Europa. Como eu podia escolher as minhas frentes de trabalho e eventuais projetos, escolhi ir para a Venezuela, África do Sul, Índia, Argentina. Essa foi outra grande experiência para mim. Fui escolhido CEO de uma fundação de microfinanciamento na Argentina e trabalhei na Bolívia, onde vi muitas situações difíceis, como crianças pobres morrendo bem na minha frente, no interior do país, porque não tinham acesso a médicos. Foi então que decidi fazer algo a respeito. Voltando à Bélgica, fui recrutado pela ONU em Genebra, para trabalhar no setor de microfinanciamento. Lá, trabalhei com profissionais que me ensinaram muito, ajudaram muito e abriram meus olhos. Depois de um ano fui escolhido como gestor de um fundo em um banco de microfinanciamento em Genebra, onde fiquei por outro ano, e tudo ia bem quando propus para o CEO: *“vamos fazer o seguinte, você me deixa ir e eu criarei uma empresa chamada BlueOrchard Finance, eu administrarei seu fundo a partir dessa empresa. Você se livra de uma dor de cabeça dentro da sua empresa, terceiriza o risco e tudo que tem a fazer é confiar no fato de que farei um bom trabalho”*. Ele confiou e foi assim que tudo começou. Nós iniciamos a *BlueOrchard* com somente dez milhões de dólares no primeiro fundo e crescemos para um bilhão no prazo de sete anos, somente emprestando para 250 micro fundos e bancos de investimento ao redor de todo o mundo, em mais de 40 mercados emergentes.

A essa época, o meu espírito empreendedor se tornou um pouco cansado depois de fazer a mesma coisa por sete anos. Coisa essa que, sem dúvida, era muito poderosa, útil e impactante, entretanto senti que havia chegado o momento de não somente emprestar, mas também partir para *private equity* e *venture capital*. Então criei a *Bamboo Capital* com a intenção de ampliar para outros setores. Na minha opinião, se você quer ajudar pessoas mais pobres e dar acesso aos serviços financeiros, isso é ótimo. Mas essas pessoas também precisam ter uma casa, mandar seus filhos para a escola, ter acesso a um médico quando doentes, ter energia elétrica – que significa acesso à informação, educação e cultura – possuir uma voz política, quer dizer, existe todo um ecossistema do qual precisam e não há razão pela qual o capital não possa ser usado para prover esses serviços a essas pessoas. Foi com essa intenção que eu criei a *Bamboo*. Como empresa, percorremos a trilha do microfinanciamento, que é um negócio de impacto e realmente lucrativo se bem-feito. E à medida que percorríamos essa trilha, a tecnologia foi adquirindo um papel maior com o surgimento das *fintechs*. Aprendemos muito sobre o acesso à energia limpa, energia solar, principalmente *offgrid* nas áreas rurais onde a infraestrutura nunca chega, porque é muito caro e muito difícil. Em determinado momento, fomos bastante bem-sucedidos investindo em duas empresas que envolviam eletrificação e energia solar em áreas rurais e fomos escolhidos pelo Banco Mundial duas vezes – uma vez para o Haiti e outra para Madagascar – para gerenciar o progresso do processo de eletrificação nesses países. O que posso dizer é que percebemos, depois de alguns anos, que a tecnologia tem se tornado uma real força de impacto não só em relação aos serviços financeiros e energia, mas em relação à saúde e educação, porque a tecnologia proporciona serviços com preços mais baixos e

mais acessibilidade. Como temos visto na crise de Covid-19, a digitalização dos produtos como serviços bancários e telemedicina se tornou realmente importante e é uma força que acelera a inclusão em massa de pessoas que nunca foram atendidas antes. Há vários fundos hoje chamados *Tech for Impact* na África e América Latina e eu suspeito que veremos um aumento desses fundos no futuro, visto que são fundos em prol do desenvolvimento da tecnologia onde ela é muito necessária.

Você pode dar um exemplo de como os produtos financeiros vem evoluindo?

Nos últimos anos temos percebido a filantropia tradicional evoluir e descobrir que, quando se trata de um tema com o qual os filantropos se importam, há uma boa escolha chamada *blended finance*, ou financiamento misto. Trata-se de uma mescla de fontes de recursos usadas no financiamento dos negócios de impacto social. A ideia principal para efeito de exemplo é que, em vez de doar um dólar, ou um milhão de dólares, para ONGs – e saber que esse dinheiro não voltará – posso investir em um fundo no qual eu tenho a chance de ver o dinheiro de volta, e com retornos. Ou seja, considerando os riscos, nada pode ser mais arriscado do que doar seu dinheiro. Para cada dólar que invisto nesse fundo, posso obter outros quatro dólares adicionais do setor privado, visando o mesmo objetivo. E esses quatro dólares não teriam sido adicionados no caso de uma doação filantrópica, por exemplo, porque o dinheiro não estaria assegurado. Esse é o mecanismo de funcionamento do que chamamos *blended finance*, uma grande tendência em investimentos de impacto que está, na realidade, alavancando o capital filantrópico de modo inteligente. E o modelo é fascinante, porque com dez ou vinte milhões de dólares de um banco de desenvolvimento é possível levantar centenas de bilhões de dólares que vão para as populações mais pobres. Governos em geral, a União Europeia, grandes doadores na Europa, todos estão realmente abraçando o *blended finance* e investimentos de impacto. As ONGs internacionais e agências da ONU estão descobrindo que o modelo tradicional de doações está sendo testado e desafiado e que, em vez de receberem doações e gastá-las, devem abraçar os investimentos de impacto. De repente, a UNICEF, o UNDP (*United Nations Development Programme*) e o *World Food Programme*, entre outras, começaram a adotar investimentos de impacto e criar suas unidades de financiamento inovador.

Em qual momento a *Bamboo* está?

Há aproximadamente três anos, nós refletimos e percebemos que aprendemos bastante nos dez anos anteriores. E então definimos que nosso posicionamento não teria mais exclusivamente esse olhar para dentro, para a gestão de ativos e para os fundos. Seríamos uma plataforma aberta a parcerias. Essa decisão combinou com um movimento da ONU de assumir que precisava do setor privado, da parceria público-privada, dos investimentos de impacto e do conhecimento dos gestores de fundos. Nesses últimos três anos, começamos a firmar parcerias com diversas agências da ONU e ONGs internacionais em vários países e temos sido procurados por várias agências que têm visto essas parcerias, compreendido e dito: “*queremos fazer essa parceria com vocês*”. São parcerias muito interessantes, visto que se associar às agências da ONU agrega à nossa reputação. Eles possuem a chamada “*presença no solo*” – são milhares de colaboradores espalhados nos locais de interesse –, eles também possuem a capacidade de

oferecer assistência técnica e ainda podem continuar a fazer doações se for o caso. Cá do nosso lado, temos nossa expertise em fazer gestão de portfólios, em *due diligence*, gestão de fundos, processos de investimento, tudo com a disciplina do setor privado.

Nossa visão é clara. Permanecemos ativos junto ao nosso nicho de interesse definido da seguinte forma: empresas inovadoras, pessoas realmente pobres, ambiente difícil, empresas em estágios iniciais que são bastante inovadoras e estão criando verdadeiro impacto social e ambiental duradouro. Isso não muda.

O Brasil está vendo um boom de novos investidores que ainda estão amadurecendo em termos de educação financeira e sustentabilidade. Como enfrentar o desafio de demonstrar a relevância do investimento de impacto agora que vocês estão vindo para o país?

Eu vi isso acontecer antes, esse foi o caso em outros países e penso que o Brasil não é exceção. Trata-se de uma combinação de alguns fatores nesse processo. As pessoas querem que seu dinheiro seja bem investido e é importante liderar e demonstrar pelo exemplo. Não seremos grandes inicialmente, começaremos pequenos, fazendo investimentos, mostrando resultados financeiros, ambientais e sociais. À medida que seguirmos em frente, compartilharemos na imprensa, em conferências e as pessoas começarão a perceber que há algo que funciona, que fazemos negócios. Outro passo importante é encontrar um parceiro reconhecido em *private equity* e *venture capital*, um investidor tradicional que tenha o desejo de se associar a um investidor de impacto para aprendizado. E isso gira uma engrenagem que chega ao crescimento exponencial mais à frente.

Como medir o sucesso do impacto social?

Para cada fundo que lançamos, temos o que chamamos de teoria da mudança, que orienta nossas métricas. Vamos supor que haja um problema de acesso à energia limpa em uma área rural e milhares de pessoas usam carvão e queimam querosene para obter energia, o que não é bom nem saudável, e nós queremos trazer energia para suas casas de modo sustentável. Então encontramos uma empresa que o faça e seguimos em frente. As métricas denominadas métricas de saída, nesse exemplo, seriam: toneladas de CO2 removidas, número de vilas com energia elétrica, número de casas com energia elétrica e preço de aquisição dos sistemas, métricas bem específicas e tangíveis. Mas o problema foi resolvido? Trouxemos mudança? Qual o resultado? Realmente trouxemos energia elétrica sustentável para aquela população? O resultado é mais difícil de medir, só podemos inferi-lo. O real teste passa a ser a voz daquela população, o que eles dizem sobre o resultado das ações. Esse teste é muito útil porque ao fazermos perguntas àquela população saberemos se a empresa realmente gerou o impacto que ela disse que geraria. Medimos a mudança. E então, com o tempo, surgiu um outro modelo de investimento, com base nesse princípio, chamado *outcome-based financing*. Ele é um refinamento dos investimentos de impacto e eu o vejo como a próxima onda. Nesse modelo, os investidores nos permitem dizer às empresas daquele portfólio que se elas puderem provar que realmente trouxeram energia elétrica àquela determinada população, sua taxa de juros será reduzida para 4%, por exemplo. Esse é o *outcome*, ou resultado.

O investimento de impacto está diretamente associado à inovação?

Sim, ele é inovador de muitas maneiras. Desde a estruturação do produto, do fundo, até uma associação entre *pools* de capitais que não se comunicavam antes. É inovador porque uma organização pública hoje pode se associar a uma organização privada, ou uma ONG à ONU, por exemplo. Hoje, não precisamos abandonar os retornos financeiros para fazer o bem. Podemos optar por ambos ao mesmo tempo e podemos inovar em relação a maneiras de emprestar e investir. Em um outro exemplo, alguns investidores de impacto em *startups* hoje escolhem não mexer no *equity* da empresa ou colocar esse fardo no lucro obtido, mas sim olhar para a receita. Lucro e *equity* permanecem protegidos. Isso não existia antes e é inovação para a obtenção de impacto. Um outro aspecto importante da inovação se trata daquilo que estamos financiando. *Healthtechs*, telemedicina, serviço remoto de diagnóstico médico, satélites usados para monitorar o solo e encontrar problemas com a colheita, inteligência artificial e toda essa tecnologia inovadora que vemos hoje está bem no coração do impacto. Então podemos dizer que a inovação pode ser encontrada na estruturação do produto, na tecnologia, no investimento, na associação de parceiros e nos novos modelos de negócios.

Como é possível acelerar o reconhecimento e a difusão dos investimentos de impacto no Brasil?

Um exemplo é por meio deste livro que vocês estão escrevendo, da disseminação do que já existe em outros lugares do mundo ou no Brasil. Existe, por exemplo, uma rede global chamada *Global Investment Impact* que tem toneladas de informações e estatísticas para serem usadas. Por meio das conferências da indústria financeira, das universidades. Tenho feito isso – essa disseminação – repetidamente pela Europa, na Holanda, em Luxemburgo, na Suécia, Alemanha. Nas associações de gestores de ativos, convidando as pessoas para falarem e contarem suas histórias e quais os retornos obtidos. Faz vinte anos e eu não consigo nem contar o número de conferências das quais já participei, literalmente, sempre repetindo a mesma história: “isto é investimento, não é filantropia, e nós medimos o impacto, é assim que funciona, e é assim que pode ser feito, aqui estão os dados, as estatísticas, nós podemos fazer”.

Você pode contar alguma história de sucesso sobre investimentos de impacto da qual você se orgulha?

Ah, penso em um país de grandes números, claro, a Índia. Quinze anos atrás começamos a investir em microfinanciamento na Índia e os números foram ficando grandes e importantes. E, hoje, um dos projetos se trata de um banco para microfinanciamento que atende mais de três milhões de pessoas de áreas rurais, bem pobres, com valores que giram em torno de cem dólares. Mas há muitos outros casos. Na Bolívia, o banco FIE é espetacular. Trabalha em sua maioria com mulheres e pobres índios. Eles possuem um ou dois bilhões em ativos no portfólio de empréstimos e se tornaram um dos bancos mais importantes do mercado em um país tão pobre. É incrível ver o poder que o capital bem administrado por pessoas bem-intencionadas pode ter junto a empreendedores tão pequenos...

Há outro caso na Mongólia, relacionado a pastores de ovelhas. E funciona! Há muitos casos fascinantes.



JEAN-PHILIPPE DE SCHREVEL

Fundador e sócio-gerente da Bamboo Capital Partners. Jean-Philippe dedicou grande parte de sua carreira ao desenvolvimento do campo de “investimento de impacto”, do qual é considerado um pioneiro global, tendo lançado 8 fundos de investimento e levantado mais de um bilhão de dólares até o momento em uma variedade de classes de ativos (renda fixa, *private equity*, venture capital, finanças estruturadas) e muitos setores (microfinanças, energia, saúde, educação, agronegócio, habitação popular). A jornada de Jean-Philippe se origina da exposição pessoal precoce à pobreza extrema durante viagens, trabalho e vida na Europa Oriental, África, Ásia e América Latina. Realizar “investimentos que importam” é o caminho que ele optou por seguir há cerca de 20 anos. Jean-Philippe notavelmente cofundou, em 2001, a BlueOrchard Finance (um credor comercial pioneiro para bancos de microfinanças) e trabalhou na McKinsey & Co, a ONU, bem como para várias ONGs.

“Como funciona a gestão do risco ESG no mercado bancário e corporativo?”

VINICIO STORT E CARLOS BRAGA

Temas ESG no mercado bancário distinguem-se entre aspectos internos operacionais ligados à gestão de riscos e aspectos estratégicos importantes para a competitividade e para o cumprimento da função econômica do setor bancário. Aspectos internos relacionados ao ESG são fortemente estimulados pela regulamentação do setor por bancos centrais e instituições de controle. Por outro lado, estrategicamente, bancos são pilares centrais da implementação de práticas associadas ao tema ESG em toda cadeia de financiamento da economia.

ESG REGULATÓRIO NO MERCADO BANCÁRIO

A segurança e estabilidade do mercado bancário são fundamentais para a saúde econômica de nações e regiões. Tal importância estimulou esforços globais de regulamentação das atividades bancárias por décadas, culminando na criação do Comitê de Basileia (Basileia), criado em 1974 no âmbito do Banco de Compensações Internacionais. O foco de regulamentações de bancos centrais inicialmente determinou princípios relacionados à solvência das instituições financeiras. Os primeiros riscos contemplados em acordos globais de supervisão, no final dos anos 80, foram relacionados ao risco de crédito (o risco da contraparte em não honrar os termos de transações financeiras¹). O acordo de Basileia I foi estimulado pela crise da dívida latino-americana e de preocupações de que a alavancagem de capital dos principais bancos internacionais estava crescendo desproporcionalmente.

Novos contextos internacionais determinaram revisões da regulamentação bancária. Inovações financeiras, trazidas na década de 90, estimularam o acordo de Basileia II, aprovado em 1999 e implementado nos anos 2000. Basileia II visava a melhor identificação e mensuração dos riscos e incluía novas dimensões como riscos operacionais e de mercado, além de fortalecer princípios de supervisão, transparência e disciplina de divulgação de dados. Contextos econômicos continuaram a motivar mudanças significativas nos princípios mundiais de gestão de risco. O acordo de Basileia III surgiu no contexto da crise financeira dos “*subprimes*” e incluiu elementos de proteção adicional de capital, como colchão de conservação de capital e colchão contracíclico de capital.

¹ <https://www.bis.org/publ/bcbs04a.pdf>.

A inclusão de riscos relacionados aos temas ESG são prioridades nas discussões regulatórias atuais. Na visão de órgãos reguladores, variáveis de governança trazem riscos significativos para confiança dos mercados e potenciais perdas financeiras por questões de fraude e transparência. Elementos socioambientais e climáticos também passaram a serem vistos como riscos à estabilidade financeira de países e regiões. O risco climático, por exemplo, pode trazer riscos físicos decorrentes da maior frequência de eventos extremos (secas/enchentes) e riscos financeiros de transição decorrentes da mudança para uma economia de baixo carbono.

Governança corporativa no mercado financeiro é vital para o funcionamento do setor, estendendo-se a economia como um todo. Existem muitos modelos de governança corporativa em bancos e o Comitê de Basileia publica princípios gerais para bancos e reguladores obterem *frameworks* transparentes e robustos para o processo decisório e gestão de riscos para assegurar a confiança de sistemas bancários seguros. A Figura 1 apresenta os princípios de governança abordados pelo Comitê de Basileia em suas diretrizes de governança corporativa para bancos publicada em julho de 2015².

Princípio 1: Responsabilidades gerais do Conselho	Princípio 2: Qualificações e composição do Conselho	Princípio 3: Estrutura e práticas do Conselho	Princípio 4: Gerência sênior
Princípio 5: Governança de estruturas de grupo	Princípio 6: Função de gerenciamento de risco	Princípio 7: Identificação, monitoramento e controle de riscos	Princípio 8: Comunicação de risco
Princípio 9: Conformidade	Princípio 10: Auditoria interna	Princípio 11: Compensação	Princípio 12: Divulgação e transparência

Figura 1: Princípios de governança bancária – diretrizes de governança corporativa Comitê de Basileia

Além dos 12 princípios básicos de governança, Basileia também possui o princípio número 13, relativo ao papel dos supervisores e reguladores.

No Brasil, o Banco Central do Brasil (BACEN) segue os mais rigorosos princípios desenvolvidos internacionalmente para efetiva práticas de governança do sistema bancário. Destaque para regulamentações sobre a estrutura de gerenciamento de riscos e a estrutura de gerenciamento de capital, resolução 4.557, de fevereiro de 2017. A resolução assegura as funções do Diretor de Riscos, Diretores Executivos e Conselho. Segundo a resolução, instituição devem estabelecer condições adequadas para que o CRO exerça suas atribuições de maneira independente e possa se reportar, diretamente e sem a presença dos membros da diretoria, ao comitê de riscos, ao principal executivo da instituição e ao conselho de administração. Outra importante resolução no arcabouço regulatório do BACEN para efetiva governança do sistema bancário dispõe sobre a política de conformidade (*compliance*) das instituições financeiras (resolução nº 4.595, de agosto de 2017³).

² <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>.

³ https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50427/Res_4595_v1_O.pdf.

No mercado bancário brasileiro e mundial, governança é requerimento para instituições poderem operar. Evoluções contínuas focadas em transparência e divulgação de informação mantêm o tema de governança prioritário.

Questões ambientais e sociais estão cada vez mais presentes e aprofundadas no sistema regulatório para instituições operando no mercado bancário. O Brasil tem papel protagonista na regulação ambiental e social e vem estudando mudanças significativas nos requerimentos do mercado financeiro.

A introdução da resolução 4.327⁴, em 2014, trouxe às instituições financeiras autorizadas a funcionar pelo BACEN diretrizes para o estabelecimento e implementação de uma Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA). As diretrizes de construção da PRSA consideram as dimensões de relevância e proporcionalidade. Segundo a resolução, relevância é o grau de exposição ao risco socioambiental das atividades e das operações, já a proporcionalidade refere-se à natureza e à complexidade das atividades, serviços e produtos financeiros.

A PRSA apresenta os princípios para o gerenciamento do risco socioambiental. Segundo o BACEN, risco socioambiental é a possibilidade de perdas decorrentes de danos socioambientais e deve ser uma das modalidades de risco dos participantes do mercado bancário. Em linhas gerais, a estrutura de gerenciamento do risco socioambiental deve incluir os seguintes itens descritos na Figura 2.

- I - Sistemas, rotinas e procedimentos que possibilitem identificar, classificar, avaliar, monitorar, mitigar e controlar o risco socioambiental presente nas atividades e nas operações da instituição.
- II - Registro de dados referentes às perdas efetivas em função de danos socioambientais, pelo período mínimo de cinco anos, incluindo valores, tipo, localização e setor econômico objeto da operação.
- III - Avaliação prévia dos potenciais impactos socioambientais negativos de novas modalidades de produtos e serviços, inclusive em relação ao risco de reputação.
- IV - Procedimentos para adequação do gerenciamento do risco socioambiental às mudanças legais, regulamentares e de mercado.

Figura 2: Diretrizes do BACEN para uma Política de Responsabilidade Socioambiental (PRSA)⁵

Enquanto o órgão regulador estabelece princípios para a construção de PRSA, instituições financeiras brasileiras são mundialmente reconhecidas pela profundidade de abordagem do tema. Bancos brasileiros publicam suas PRSA com características próprias, que são componentes centrais de gestão de riscos e de políticas de sustentabilidade.

O aumento do conhecimento, a complexidade e a importância dos temas ESG colocaram pressão adicional para a evolução da gestão de riscos ESG no mercado bancário. O BACEN introduziu, em setembro de 2020, um novo pilar, “Sustentabilidade”, em sua agenda de modernização (Agenda BC#). Como parte das iniciativas de sustentabilidade, encontram-se reformas normativas visando o aprimoramento da regulação prudencial com foco no gerenciamento do risco

⁴ https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48734/Res_4327_v1_O.pdf.

⁵ https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2014/pdf/res_4327_v1_O.pdf.

social, do risco ambiental e do risco climático, e a ampliação da divulgação de informações sobre os riscos e oportunidades de negócios relacionado ao socioambiental.

Atualizações sobre o tema socioambiental e climático foi objeto de consulta pública do BACEN de abril a junho de 2021 (consulta pública 85/2021). A consulta trouxe uma série de propostas normativas para o refinamento do gerenciamento do risco social, do risco ambiental e do risco climático aplicáveis às instituições financeiras. Uma das mudanças importantes prevista é a expansão das regras de PRSA para o risco climático, no futuro PRSAC. A proposta de evolução normativa foi baseada em uma força-tarefa (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD*) coordenada pelo Comitê de Estabilidade Financeira (FSB) que visa desenvolver recomendações para permitir harmonização da divulgação dos riscos e oportunidades de negócios associados às mudanças climáticas de forma clara, comparável e consistente. O TCFD foca em quatro elementos centrais: governança, estratégia, gerenciamento de riscos e métricas e metas.

Os movimentos mundiais de finanças sustentáveis ligados ao ESG estão fortemente presentes na agenda do BACEN. Recentemente, o BACEN entrou para o Network for Greening Financial Systems ou NGFS (*network* para temas verdes dos sistemas financeiros mundiais) visando, entre muitos objetivos, o aprimoramento da análise de dados e fatores para mitigação de riscos socioambientais no sistema financeiro.

ESG ESTRATÉGICO NO MERCADO BANCÁRIO

O mercado bancário vive uma transformação significativa ligada a temas ESG muito além dos fatores regulatórios. A inserção do ESG como fator decisório nas atividades bancárias e transações financeiras passaram a ser fundamentais para a sobrevivência e crescimento das instituições do setor. Inserção ESG é, hoje, um elemento central de risco estratégico para o mercado financeiro.

Em setembro de 2020, ao introduzir a dimensão sustentabilidade na agenda BC#, Roberto Campos Neto, presidente do BACEN, mencionou ser muito difícil um país ter uma retomada forte após a crise atual sem acesso ao fluxo de finanças sustentáveis globais. Finanças sustentáveis globais referem-se ao grande número de investidores internacionais focados em investimentos relacionados ao impacto ESG. Investidores com foco em ESG incluem *private equity*, fundos gerais, como de infraestrutura e imobiliários, além de fluxos de investimento e crédito multilateral e bilateral para empresas e instituições soberanas.

Há uma consonância de opiniões de que o mercado bancário brasileiro continuará sendo protagonista na inclusão da temática ESG na estratégia de seus participantes. Instituições operando no mercado bancário que não se adaptarem à integração das práticas ESG deverão ter acesso a *funding* limitado ou financeiramente pouco competitivo. Um exemplo dessa tendência é o aumento significativo de emissões de títulos temáticos ligados ao ESG. Bancos, empresas, governos e outras entidades dos mercados de capitais estão mais e mais emitindo “Títulos Verdes, Sociais e Sustentáveis”, instrumentos de dívida com a finalidade de atrair capital para ações com propósito de impacto socioambiental positivo.

Para a emissão de bônus sustentáveis, instituições devem ter gestão de riscos ESG robustos, com maneiras reconhecidas de categorização e justificativa ambiental e social. Investimentos ou em-

préstimos subjacentes devem manter vínculo sustentável de acordo com as expectativas da emissão (“*use of proceeds statements*”). Regras de utilização tendem a ser claras, ainda que possam abranger termos financeiros variados e flexibilidade setorial. Em 2020, o mercado mundial de renda fixa temático foi de cerca de US\$ 700 bilhões, mais que o dobro do volume movimentado em 2019.

Instituições internacionais multilaterais e bilaterais promovem o desenvolvimento do mercado de títulos sustentáveis como fonte de financiamento. O BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) Invest lançou, em 2021, um guia para auxiliar a emissão de títulos temáticos. O guia apresenta um panorama deste mercado e inclui práticas para emissão, incluindo os elementos para “selo temático”: avaliação, elaboração, revisão, emissão e divulgação e monitoramento contínuo. No Brasil, maior mercado de títulos temáticos na América Latina e Caribe, o BID Invest já efetua operações desse tipo: no fim do ano passado, adquiriu, por exemplo, US\$ 50 milhões em títulos sustentáveis emitidos pelo BDMG (Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais).

No mercado financeiro, instituições independentes estão disponibilizando avaliações, *rating* ou scores de exposição a riscos ESG e sua correlação com potencial desempenho de crédito. Algumas das instituições mais reconhecidas em quantificar riscos e aderência a fatores ESG são apresentados na Figura 3.

RobecoSAM Total Sustainability Rank	Classifica as empresas em relação aos seus pares da indústria nas métricas E, S e G
Classificações de risco ESG da Sustainalytics	Mede a exposição de uma empresa a riscos ESG de materiais específicos da indústria e como os riscos são gerenciados
Índice de qualidade de governança da ISS (Institutional Shareholder Services)	Identifica os riscos de governança corporativa com base na estrutura do conselho, direitos dos acionistas, remuneração e auditoria
S&P ESG Score	Série de ferramentas de classificação e relatórios de avaliação com o objetivo de introduzir aspectos ESG na avaliação de crédito e suporte às decisões de financiamento
Moody's ESG and Climate Solutions	
Fitch's ESG Relevance Score Framework	

Figura 3: Ferramentas para ESG Rating

GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVO (“ENTERPRISE RISK MANAGEMENT”)

A Gestão de Riscos Corporativo (“Enterprise Risk Management”) é o processo pelo qual a empresa identifica, analisa e gerencia os riscos que são parte inerentes ao seu negócio, visando o aumento da sua competitividade e eficiência na medida mais apropriada, conforme o apetite ao risco determinado por sua administração.

Ao estabelecer um processo de Gestão de Riscos, a empresa aperfeiçoa o seu planejamento estratégico, mitiga sua exposição aos riscos do seu negócio, satisfaz as suas demandas regulatórias, aprimora seus controles internos e mantém sua reputação e compromisso em relação às suas partes interessadas (“*stakeholders*”)

As práticas de gestão de risco mais aceitas foram estabelecidas em 2004, pelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), organização sem fins lucrativos, fundada nos Estados Unidos, em 1985, com apoio da SEC (“Security Exchange Commission”), hoje considerado a referência mundial para padronização de reportes financeiros. Entre as práticas recomendadas pelo COSO se destacam o levantamento dos fatores externos que podem gerar impacto ao negócio, bem como o entendimento do contexto de mercado, concorrência, economia e regulação onde a empresa se insere.

A partir desta análise, é estabelecida uma régua de impacto e probabilidade baseada nas percepções dos gestores acerca dos riscos corporativos e estratégicos e suas ações mitigatórias existentes, avaliação dos riscos inerentes e residuais, gerando, ao final do exercício, a matriz de riscos corporativos/estratégicos da companhia conforme Figura 4 abaixo.⁶

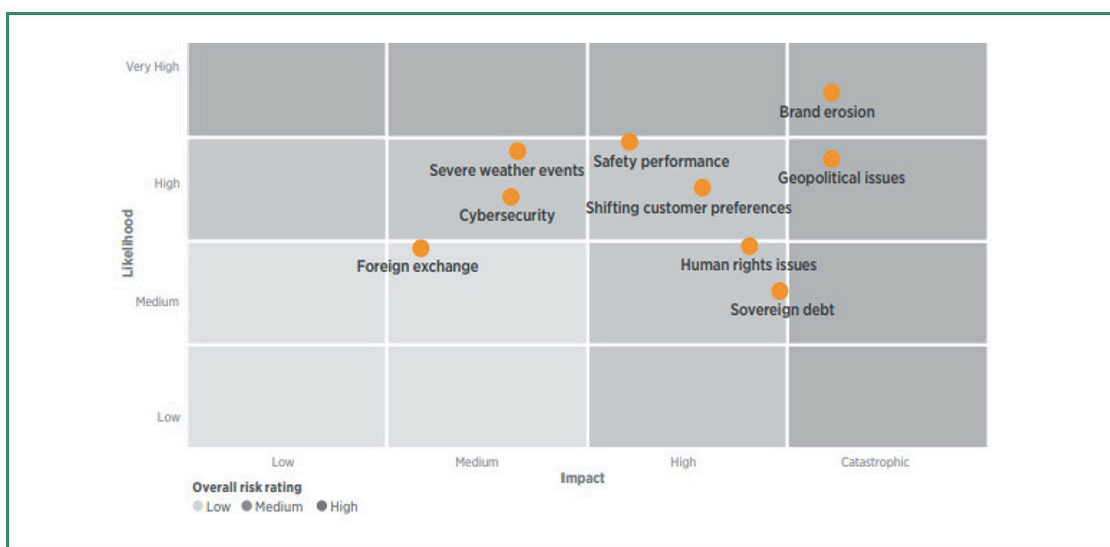


Figura 4: Matriz de Risco Corporativo

Com o aumento dos riscos associados às questões ambientais, sociais e de governança, bem como a maior atenção dos investidores sobre questões ESG, é imposto, cada vez mais, que as empresas entendam como essas questões afetam a estratégia e o desempenho do seu negócio.

Os impactos dessas questões podem ser financeiros e materiais e podem se espalhar por diversas áreas do negócio e não mais em futuro hipotético, já que muitos desses impactos estão sendo sentidos agora em quase todos os setores da economia.

Recentemente (2018), o COSO divulgou orientações sobre como as empresas podem integrar fatores ESG dentro do seu processo de gerenciamento de risco corporativo. Segundo o COSO, os riscos ESG vão muito além da visão corrente de que se restringem apenas aos possíveis impactos à reputação da empresa.

⁶ <https://www.coso.org/Documents/COSO-WBCSD-Release-New-Draft-Guidance-Online-viewing.pdf>.

De acordo com o COSO, os riscos ESG podem se manifestar de uma ampla variedade de maneiras para as empresas, incluindo penalidades regulatórias, litígios diversos, conflitos com seus colaboradores, perda de competitividade e dificuldades de acesso a capital e crédito.

Em muitos casos, os riscos ESG são categorizados como de longo prazo, como tipicamente é o caso dos impactos da mudança climática no negócio. No entanto, indústrias em vários setores estão vendo os impactos ESG acontecerem agora como resultado de crises hídricas, incêndios florestais, rompimento de barragens e enchentes, apenas para mencionar aqueles associados a questões ambientais.

Cada vez mais, os investidores demandam que as empresas realizem análises de cenário sobre os impactos potenciais dos riscos ESG em relação à sua estratégia corporativa. Essas análises são particularmente úteis para discussões do conselho de administração sobre a priorização destes riscos e as ações subsequentes necessárias para mitigar ou se adaptar a eles.

Entre as melhores práticas para identificação dos riscos ESG destacamos:

- Análises de cenário sobre como os riscos ESG podem impactar o negócio.
- Comparação sobre como a empresa se classifica em relação aos pares em questões ESG.
- Proposição de métricas para ações de mitigação para os principais riscos ESG e qual impacto financeiro de curto, médio e longo prazos na companhia de tais iniciativas.
- Elencar as principais tendências setoriais bem como análise detalhada de como podem impactar financeiramente o negócio incorporando os resultados de tais estudos a Matriz de Risco da companhia para o devido monitoramento periódico.

Acima de tudo, as empresas precisam determinar sua tolerância aos riscos ESG avaliando a probabilidade de eles se manifestarem, serem evitados e, se não, como podem ser gerenciados.

Importante ter sempre em conta que assumir riscos é fundamental para a capacidade de uma empresa de inovar e prosperar. Neste sentido, as empresas precisam determinar sua tolerância para os riscos ESG, estabelecendo de forma clara quem na estrutura é responsável por sua mitigação, gerenciamento e monitoramento dentro do processo regular de gestão de riscos da companhia com a devida comunicação destas ações para os seus *stakeholders*.

Vide, na Figura 5, como a Unilever⁷ reporta os seus riscos ESG de curto, médio e longo prazos.

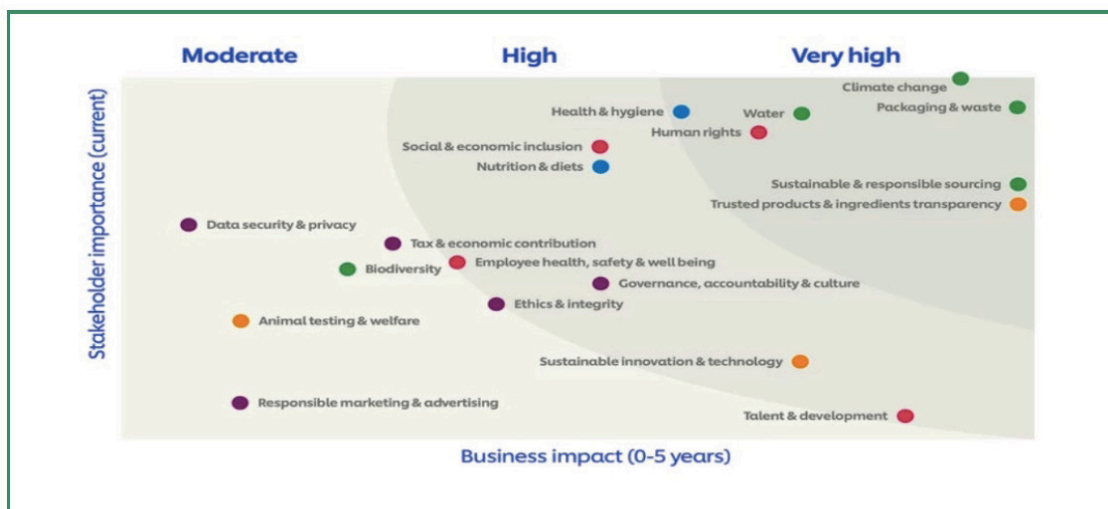


Figura 5: Matriz de Materialidade ESG da Unilever

CONCLUSÃO

Como vimos, o mercado bancário tem função importante na disseminação de práticas e conhecimento de temas ESG. Instituições financeiras têm a necessidade de manter estruturas de governança e políticas de responsabilidade socioambiental e de clima em linha com exigências regulatórias. Ao construir suas carteiras, os bancos podem ajudar a estimular diversos setores da economia para adequarem-se e fomentar práticas ESG através de produtos com características especiais para adequação de clientes.

Enquanto isto, os riscos ESG vêm se manifestando em todos os setores e podem resultar em crises sistêmicas que vão requerer cada vez mais a atenção das empresas. Os sistemas de Gestão de Riscos Corporativos precisam ser capazes de entender como monitorar os riscos ESG por meio do aprimoramento dos seus processos de identificação, priorização e mitigação.

A alta gestão será cada vez mais cobrada a divulgar adequadamente como realiza sua supervisão ESG aos seus *stakeholders*. Como os riscos ESG continuarão a se acentuar nos próximos anos, as empresas e bancos que supervisionarem esses riscos adequadamente serão aqueles com maior chance de sucesso no longo prazo.

⁷ <https://www.unilever.com/planet-and-society/sustainability-reporting-centre/our-material-issues/>.



VINÍCIO JOSÉ STORT

Graduou-se em Engenharia de Materiais, pela Universidade Federal de São Carlos, e em Administração de Empresas, pela University of California (Berkeley, EUA), com mestrado em Administração de Empresas com ênfase em Finanças e Ciências da Decisão, pela The George Washington University (Washington, EUA), tendo exercido, dentre outras, as seguintes atividades profissionais: I- Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais S.A. – BDMG: Assessor Especial de Assuntos Estratégicos, de julho de 2019 até outubro 2019; II- New Development Bank (NDB), Xangai, China: Chief of Finance – Chief de Gerência de Orçamento, Gerência de Planejamento Financeiro, Gerência de Portfólio de Ativos de Desenvolvimento, e Gerência de Adequação de Capital, de outubro de 2018 a julho de 2019; e III- Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID Invest, Washington, EUA: III.I- Head of Budget and Financial Planning, de setembro de 2016 a outubro de 2018; III.II- Lead Treasury and Risk Management Officer, de maio de 2008 a setembro de 2016.



CARLOS BRAGA

Professor da FDC e Sócio da Brasilpar Serviços Financeiros, além de conselheiro de diversas empresas privadas e organizações do terceiro setor. Entre outras funções, foi Vice-Chairman do BDMG, Vice-Presidente da Artesia Gestão de Recursos, CEO do banco britânico RBS para o Brasil e Diretor do ABN AMRO Real, onde participou de diversas iniciativas pioneiras de ESG à época. Participou da revisão estratégica do BDMG, com destaque para o alinhamento do banco às metas ODS da ONU, o que levou ao seu reconhecimento como instituição de maior impacto socioeconômico do Brasil em 2020, pela publicação britânica CFI Magazine. Atualmente, é Professor de ESG do Programa de Formação de Conselheiros e do MBA da FDC, além de coautor dos livros “Inovação, o Motor do ESG”, “Ascensão das Multinacionais Brasileiras” e “Gestão de Riscos no Mercado Financeiro”.

ESG – E há necessidade de um marco regulatório?

LEONARDO PEREIRA

Percebido ainda por alguns como mais uma sopa de letrinhas, ESG é infinitamente diferente disso. Globalmente, a sociedade toma cada vez mais consciência dos riscos concretos que pairam sobre o clima, das desigualdades sociais e da necessidade de ter padrões de ética que elevem os níveis de transparência nas relações em geral. E começa a encarar de frente as questões de sustentabilidade. Surgem então as discussões sobre como preservar o meio ambiente de forma coordenada e mensurável (o E de *Environment*), como encontrar caminhos efetivos para endereçar as lacunas e abusos sociais (o S de Social) e a forma adequada e equilibrada para trilhar esses caminhos (o G de Governança).

Como em toda evolução de pensamento, os fóruns de discussões são determinantes para que isso aconteça. Com isso, os conceitos serão melhor entendidos e assimilados, os receios de mudança serão lidados mais abertamente e os planos de execução poderão ser formulados com mais razão e com menos paixões.

Se olharmos o que era entendido como relevante em termos de sustentabilidade nessa mesma sociedade há dez ou vinte anos atrás, poderemos sentir melhor essa evolução. As conversas sobre o assunto até existiam, mas não eram amplas ou profundas. E, na maioria das vezes, eram restritas a nível do Estado ou percebidas como tema a ser tratado por organizações não governamentais. De forma geral, as pessoas tinham uma atitude do tipo “isto não é para mim...quem sabe para os meus filhos...”, ou “isso não é tão sério como estão falando...”.

E como deve ser a sociedade dez ou vinte anos na frente? Sem criar cenários de ficção científica, como gostaríamos que fosse a cara dessa sociedade? E para responder a essa pergunta, é importante não cair na armadilha de entrar em uma discussão ideológica. Independentemente do que cada um acredita que deve ser o tamanho do estado na economia, essa pergunta tem por trás uma questão de termos um planeta que sobreviva e seja mais saudável, uma sociedade mais inclusa e justa que estará mais pronta para tomar decisões mais organizadas e coordenadas.

Primeiro que tudo, temos que assegurar que a saúde do planeta melhore. Hoje, temos uma situação factual que está fundamentada na ciência. E que pede decisões rápidas e efetiva de redução dos níveis de produção de gases de efeito estufa para termos em relativo pequeno espaço de tempo uma economia neutra em emissões de carbono. Se por um lado há mais consciência da questão, por outro as soluções inovadoras usando novas tecnologias estão mais disponíveis. Fazer nada implica que a temperatura do planeta vai continuar a subir, trazendo desequilíbrios de clima que ameaçam a própria sobrevivência da espécie humana. Entre outras

coisas, a qualidade do ar vai se deteriorar, áreas verdes se tornarão áridas e o aumento do nível do mar pode eliminar cidades litorâneas onde vivem grande parte da população mundial. Daí a importância do compromisso coordenado e ordenado de descarbonização com metas objetivas e mensuráveis.

Essa coordenação não é fácil, pois ainda existem líderes aparentemente negacionistas. Mas a coordenação é muito importante quando temos um caminho difícil e com obstáculos pela frente. Como visto na crise humanitária e econômica trazida pela Covid-19, os países que se empenharam em assumi-la de frente e promovem uma melhor coordenação entre os vários degraus de decisão tiveram níveis mais baixos de fatalidades e implementaram programas de vacinação mais eficazes e menos traumáticos.

Em paralelo a essa questão ambiental e climática, é imprescindível enfrentar o desafio social. Não é suficiente endereçar a vida do planeta sem se debruçar sobre as pessoas que tornarão possível essa solução. Nossa herança cultural promove uma crença forte, mas ultrapassada de que existiriam algumas raças superiores a outras, permitindo situações escravagistas tanto no ocidente quanto no oriente e genocídios. Sociedades com visões distorcidas da realidade, mas aceitas em tempos passados e, infelizmente, até os dias de hoje, deixaram e deixam pegadas em todos nós e no modo como vivemos nossos valores no dia a dia.

Mesmo sabendo que certas situações de discriminação não fazem mais sentido, às vezes caímos em ciladas culturais, tolerando o que já é inaceitável em termos de direitos humanos. Situações sistêmicas de genocídios, como os que aconteceram em Rwanda ou em Myanmar, para citar apenas alguns casos, nos fazem refletir e entender, pelo menos na teoria, a igualdade e a unicidade do ser humano. E, com isso, o direito de assegurar a todos vida digna, com acesso à educação e saúde de qualidade, além da possibilidade de ter uma ocupação que proporcione uma renda mínima.

Essa necessidade de um melhor nivelamento e inclusão social é uma questão que tem que ser trabalhada fortemente para termos uma sociedade com parâmetros claros que estimulem movimentos nessa direção. Uma transformação desse vulto não acontece de forma rápida, obviamente, mas é imprescindível que se imprima celeridade nas mudanças para que resultados comecem a surgir no curto/médio prazo, alavancando mudanças comportamentais significativas e bem diferentes das que temos hoje. Um dos segredos para que essa evolução perdure é o trabalho firme, consistente nos ambientes que nos cercam, promovendo e apoiando soluções fora da caixa.

E, por último, mas não menos importante, temos que garantir que as relações entre os diversos agentes da sociedade sejam regidas por princípios já estabelecidos de governança que pedem regras claras de transparência, assimilação de códigos de ética e simetria nas informações prestadas e decisões tomadas. Reiterando, o pensamento e a construção de decisões devem incorporar as diversas veias da sociedade e devem ser promovidos e assegurados. Por isso, um debate aberto e firme deve continuar com uma atenção educacional, visando lidar com a igualdade de gênero e etnia, sendo muito tolerante na aceitação de cada um na sua individualidade, independentemente da sua cultura, etnia, religião, orientação sexual e limitações físicas.

Em um mundo extremamente dividido, ainda é importante para a maioria das pessoas a necessidade em afirmar não ser racista. Mas essa afirmativa é, na maioria das vezes, distante do

comportamento social do dia a dia. Não há dúvida de que é mais fácil convivermos com pessoas que pensam e agem como nós. Mas já está provado que a diversidade nos diversos fóruns leva a um melhor debate e a decisões mais sustentáveis. Esse esforço é uma mudança cultural. Assim, o esforço tem que ser consistente e firme, pois as resistências são sutis e precisam de muita tolerância e resiliência, sabendo que haverá avanços, mas muitos retrocessos, às vezes invisíveis, no meio do caminho.

As questões de ESG deixaram de ser tratadas apenas a nível do Estado, passando a incluir as corporações e, conseqüentemente, trazendo-as mais para o nosso dia a dia. O papel das corporações no contexto social mudou. Um estudo de 2018 mostra que mais de 70% dos 100 maiores geradores de receita global são empresas e apenas 29% são estados. Isso é um indicador do peso que as corporações passaram a ter na sociedade, não se aplicando apenas para as grandes e/ou globais. Independentemente do seu tamanho, todas as empresas têm um impacto forte no perímetro em que atua. Elas afetam o meio ambiente na maneira como tratam os resíduos, como se relacionam e impactam as comunidades ao seu redor, nas regras formais e informais, como seus colaboradores e outros “*stakeholders*” são tratados e como elas se organizam internamente no seu processo de tomada de decisão.

Essa consciência, tanto corporativa como a que existe em cada um de nós, aumentou ainda mais com a experiência da Covid 19. A pandemia trouxe para a maioria das empresas e dos indivíduos um senso de emergência e vulnerabilidade muito forte e inédito. Também expôs fraturas sociais que não eram tão visíveis. Por outro lado, também abriu portas tecnológicas e ambiente de inovação onde novas ideias de uso de fontes de energia renovável, de educação e de saúde, por exemplo, só ficaram mais presentes, o que está possibilitando uma aceleração e implementação de mudanças nos três pilares ESG.

No caso das empresas de capital aberto, onde há pulverização acionária e uma maior pluralidade de ideias, os investidores começaram a firmar posição e a cobrar comportamentos que levem a uma mais clara sustentabilidade do negócio. Segundo a revista *Harvard Business Review*, de janeiro de 2021, um terço do total de ativos geridos profissionalmente, cerca de US\$ 30,0 trilhões, já é avaliado seguindo os critérios de ESG. Esse número aumentou em mais de 30% desde 2016. Entre abril e junho de 2020, mais de US\$ 70 bilhões foram investidos em fundos de ações que consideram ESG nas suas decisões. Embora tenha visto alguns dados ligeiramente distintos em outras fontes, a ordem de grandeza é sempre muito material. A consequência da prática se materializa em uma mudança gradativa, mas efetiva nas assembleias anuais de acionistas. Para exemplificar, temos o que aconteceu na reunião anual de 2021 da Exxon, quando um grupo de acionistas atentos ao tema elegeu três conselheiros com um viés ESG. Outro exemplo aconteceu na *General Electric*, onde 98% dos acionistas aprovaram uma resolução pedindo que a companhia explicasse como ela pretendia atingir o compromisso de ter nível de emissões líquida zero de carbono como estabelecido no Acordo de Paris. Indo para outra vertente de ESG, os acionistas da *Amazon* quase aprovaram uma resolução pedindo uma auditoria na questão de igualdade racial.

Está também ficando mais recorrente nos contratos de investimentos feitos por empresas de *venture capital* a inclusão de cláusula de sustentabilidade. Nos últimos três meses, posso citar pelo menos dois casos nos quais o investidor, em coordenação com a companhia investida, concordou em fazer os melhores esforços comerciais possíveis para trazer um coinvestidor, com uma participação mínima de 5%, de um grupo que estivesse sub representado, fosse ele

mulheres, LGBTQIA+ ou de uma etnia minoritária. Isso mostra a preocupação concreta em promover a diversidade de uma forma previamente acordada, mas precisa.

Tomou-se consciência que as corporações são agentes ativos e têm um papel decisivo nesse esforço global de sustentabilidade, entendendo as mudanças climáticas e se comprometendo a diminuir sua pegada de carbono, além de promover inclusão e diversidade, adotando padrões éticos. Isso pode ser resumido nessas três letras: ESG. No momento em que a sustentabilidade passa a ser entendida como um pilar de criação de valor, ela deixa de ser aspiracional para ser real. Trabalho árduo, mas viável.

Dada a relevância do tema e seu impacto estratégico, o assunto está rapidamente subindo para os níveis de decisão mais altos das empresas e chegou, nos últimos anos, ao conselho de administração. No princípio, de forma tímida. Mas dadas as evidências factuais das mudanças climáticas, por exemplo, e a um melhor entendimento da necessidade de priorizar e integrar o que pode ser feito, considerando o propósito da empresa, os conselhos passaram a ter consciência de que o tema tem que ser tratado de forma estratégica. E isso deve ser feito de forma clara, com regularidade, alocação de responsabilidade e mensuração. Caso contrário, o impacto reputacional poderá ser cada vez maior. E isso não pode ser subestimado. A imagem do Cristiano Ronaldo afastando uma garrafa de Coca-Cola e pedindo água durante uma entrevista, recentemente, viralizou em segundos, fazendo com que o valor da empresa caísse cerca de 1.5% em meia hora.

Como em toda transição de cultura, ainda há pouco consenso sobre a emergência e a relevância do tema. Enquanto algumas empresas e seus conselhos entendem esse desafio, outros ainda preferem evitá-lo e tratá-lo a distância, pois há pontos sensíveis como diversidade, inclusão e relacionamento com as comunidades ao seu redor que podem não ser simples e exigem quebras de paradigmas individuais e coletivos.

Há também as empresas que tratam o assunto como uma oportunidade de marketing e prestam atenção na forma, mas têm pouca substância no seu dia a dia, não mostrando compromisso em mostrar uma estratégia clara, conectada ao seu propósito e que pode ser mensurada e acompanhada. É o famoso *greenwashing*. Não tratar a questão de frente, não a faz desaparecer. Só aumenta o risco de reputação e sustentabilidade dessas empresas, pois o tempo para atuar só fica mais curto e a atenção dos *stakeholders* só tende a aumentar.

Uma pesquisa feita recentemente nos relatórios anuais das empresas do índice S&P100 mostra que, em 80% das empresas abertas, já há pelo menos um conselheiro liderando essa discussão e que tem algum conhecimento diferenciado do assunto. Isso mostra uma mudança de direção positiva. Sendo algo recente, a maioria das empresas e seus conselhos já reconhecem que necessitam aumentar seu conhecimento do assunto e seu engajamento. Porém, esse engajamento e formação tomam tempo e podem ser postergados. Para acelerar a discussão, muitos conselhos optam por serem apoiados por um comitê de assessoramento que então se propõe a mergulhar nesse tema e que acompanhe mais de perto a jornada da companhia nesse campo, fazendo então recomendações ao conselho.

Nessa escala de mudança cultural e de paradigmas, acredito que no momento haja um certo desequilíbrio entre as diversas instâncias diretamente ligadas à pauta ESG. E arrisco a dizer que talvez o reflexo mais perigoso nesse desequilíbrio, que traz todos os holofotes para o “E” do

debate ambiental, ou para o “G”, do campo da governança, seja justamente a complexidade e o desafio de tratar sobre os temas do “S”. É como se o “S” só existisse de forma complementar.

É contraproducente, e talvez até arriscado, não reconhecer a integralidade do debate coordenado dos três pilares, já que, se formos racionais sobre isso, veremos que os temas devem caminhar de mãos dadas. Não é sustentável tentar fazer um esforço ambiental apoiado por uma governança forte sem haver um foco simultâneo na evolução da questão social que deve inclusive fortalecer o trabalho do “E”. Como também não é possível resolver a questão social e ignorar o meio ambiente com suas ameaças climáticas. Ou resolver o “E” e o “S” sem governança.

Essa integração estratégica é mais um ponto de atenção a ser dado por uma supervisão pelo conselho desse tema. Sendo responsável por acompanhar a implementação da estratégia da empresa, mensurando e avaliando correções de rumo, essa supervisão não fica completa sem incluir alavanca de ESG. Até mesmo porque o ESG passa a ser fundamental para o sucesso da estratégia como um todo.

Já vemos empresas que entenderam isso e incorporaram no seu plano estratégico esse pilar. Mas essa atitude ainda não está disseminada, como seria o esperado. Ainda mais considerando o tempo curto que todos nós temos, como sociedade, para encaminhar a questão da mudança de clima e os desafios sociais que frequentemente se materializam através de atos violentos e que devido à dinâmica das redes sociais são rapidamente postos nas mesas de todos nós, pedindo soluções mais rápidas de inclusão.

E é nesse contexto de necessidade de alinhamento, aumento de conhecimento e dúvidas de como interagir com os *stakeholders* que entra o papel do regulador, papel esse que deve ter como objetivo proteger os investidores, evitando que disfunções no mercado financeiro tomem proporções sistêmicas e tragam traumas para os participantes de mercado, que se tornem difíceis de ser curados e abalem seu funcionamento. Para evitar isso, os maiores riscos devem ser identificados e então supervisionados mais de perto pelas autoridades de mercado, a fim de minimizar situações de desequilíbrio.

Sempre após uma crise se pergunta como ela surgiu e por que o regulador não a viu. Em tempos de bonança, sempre se pergunta sobre a relevância do regulador. Assim, a única maneira de se regular algo é fazer de uma forma simples, discutida e compreendida a fim de que a atividade seja reconhecida, pelo menos pela maioria, como algo relevante para o desenvolvimento harmônico da sociedade. Caso contrário, passamos a ter regras que acabam favorecendo a forma e menos a substância.

Na minha opinião, temos no ESG um assunto amplo, que tem múltiplas vertentes e está em evolução. Incorporá-lo verdadeiramente ao dia a dia no curto/médio prazo exige essa mudança cultural, o que normalmente só acontece ao longo de mais de uma geração. Temos também a questão do tempo limitado para que algumas medidas-chave sejam implementadas.

Não tratar o assunto de forma adequada e prioritária pode trazer questões de reputação difíceis de serem absorvidas pelo investidor, como no caso do acidente químico de Bophal, na Índia, em 1984, ou o vazamento de petróleo no Golfo do México, em 2010. Além disso, se todos não contribuírem, a construção do todo pode ser afetada negativamente e trazer danos para o planeta como um todo.

O impacto de um evento adverso no campo ESG é alto, pode ser propagado e impacta materialmente as necessidades de caixa de uma empresa devido ao valor material que tem que ser direcionado nos esforços de reparação.

Sumarizando, a melhor forma de possibilitar que os investidores possam entender qual o nível de evolução de cada companhia nessa trilha é ter orientação, de forma independente, mas de alguém com deveres sobre o mercado onde essas companhias atuam. Essa orientação começa com uma reflexão para definir como divulgar de forma precisa os planos de ação, riscos de execução e remediação. Assim, os investidores podem entender os casos específicos e tomar uma decisão bem informada se devem investir ou não em uma companhia e a que preço. Essa orientação e supervisão também possibilita uma pressão sobre aquelas companhias que não estão ainda priorizando o assunto ou que são detratoras em maior ou menor grau.

Nesse momento, a CVM está em fase de analisar os comentários enviados pelos participantes do mercado referentes à revisão da Instrução Normativa 480 (prazo de manifestações de terceiros se encerrou no primeiro trimestre de 2021), com o objetivo de aprimorar o regime de informações dos emissores de valores mobiliários com a inclusão de informações que reflitam aspectos sociais, ambientais e de governança corporativa. Esse tema muito provavelmente merecerá foco nas atividades de supervisão feitas pela autarquia no seu programa bianual de supervisão baseada em risco.

Em março de 2021, a comissão de valores norte americana (SEC) anunciou, no seu plano anual regulatório, que seria mais rígida em relação à qualidade da informação prestada no campo ESG devido ao seu impacto negativo na sociedade. Sua área de fiscalização incluiu como prioridade o monitoramento da divulgação de riscos relacionados à mudança climática como também foi criada uma força tarefa para assuntos de ESG na área sancionadora.

No Reino Unido, o *Financial Reporting Council* propôs uma série de medidas relativas ao maior escrutínio sobre as informações divulgadas, incluindo ESG (*A Matter of Principles – The Future of Corporate Reporting, October 2020*). A autoridade britânica quer promover um melhor entendimento sobre como lidar com novos conceitos e a fragmentação das ideias. Outra preocupação se refere a relatórios muito longos onde falta balanceamento entre ter informações concisas e ao mesmo tempo transparentes. O questionamento é real, faz sentido (até para reduzir o *greenwashing*) e pede inovação no uso de tecnologia para mitigá-lo através de rever como a informação pode ser produzida e distribuída. Certamente, a resposta passa por entender melhor o que é material em cada caso baseado no impacto sobre os diferentes atores. Mais uma vez, essa iniciativa do Reino Unido pode ser usada como referência em outras jurisdições.

Em junho de 2021, o regulador japonês (*Financial Services Agency – FSA*) anunciou que deve divulgar novo código de conduta para todos que fornecem informações ESG e planeja construir uma plataforma para monitorar os títulos verdes. Essa conclusão foi resultado de um trabalho feito por um painel independente de *experts* em sustentabilidade que emitiu um relatório chamado *“Building a Financial System that Supports a Sustainable Society”*. O relatório já levou em consideração discussões globais sobre o assunto. Interessante mencionar que, quatrocentos anos atrás, um documento japonês do período Tokugawa já encorajava as empresas japonesas a pensar além dos lucros. Já se discutia na época que códigos de ética (*Shushu Kiyaku*) deveriam contemplar não só os negócios por si mesmos, mas também seus

benefícios para a sociedade. Esse fato não surpreende, pois o Japão tem mais de 40% das empresas no mundo com mais de cem anos.

Também em junho de 2021, a autoridade regulatória australiana (*Australian Securities and Investments Commission* – ASIC) anunciou que estava conduzindo uma revisão de como lidar com o *greenwashing* para melhorar o foco na divulgação de informações ESG e apuração de responsabilidades.

Devido à fragmentação na divulgação de informações ESG, é importante acelerarmos a implementação e a absorção de certas medidas e os reguladores. Em geral, estão dando atenção a isso, já que entendem sua responsabilidade em ter mercados sustentáveis e abertos.

As variáveis ESG são muito amplas, com mais de setecentos indicadores cobrindo vários temas. Portanto, há uma necessidade de fazer uma taxonomia, um sistema de classificação para apoiar o ordenamento ao qual nos referimos.

Em março de 2020, a Comissão Europeia divulgou seu sistema de classificação que passa a ser uma ferramenta para apoiar investidores e empresas a estabelecer e priorizar as bases para a transição para uma economia de baixo carbono e eficiente no uso de recursos que possam não só focar no lucro anual, como estávamos acostumados, mas em um lucro sustentável, ligado ao propósito e aos valores da empresa e que usa os investimentos sociais e de governança para fortalecê-lo e não para ser apenas uma justificativa para a sociedade.

Apesar de essa iniciativa europeia ter sido um bom passo e jogar luz em uma questão-chave, essa taxonomia tem que evoluir rapidamente para uma classificação global. Essa jornada não pode ser só europeia, nem só americana, nem só de qualquer geografia em particular. O problema é global. Há um risco altíssimo de termos que lidar com uma confusão de relatos se não houver uma mínima coerência entre as várias taxonomias. Isso pode pôr em risco a solução para uma questão que trata do risco da sobrevivência harmônica do planeta.

Mesmo com toda essa discussão sobre as decisões que precisam ser tomadas no campo ESG, ainda não existe uma classificação comum a nível mundial (e a ação da União Europeia é um bom passo) que permita deixar mais claro e uniforme o que deve ser priorizado e implementado.

Uma taxonomia integrada e coordenada cria uma linguagem comum entre os investidores que poderão utilizá-la nas suas decisões de investimento e nas suas conversas com as empresas. Permitirá também que o foco dos investimentos, tanto do setor privado quanto do setor público, possa ser mais claro quanto às decisões de financiar a transição para uma economia realmente sustentável.

Como temos um problema global, é importante reduzir a fragmentação que resulta das iniciativas locais e minimizar o *greenwashing* onde os relatórios de sustentabilidade podem até fazer um papel importante como ferramenta de marketing, mas tem pouca coisa incorporada verdadeiramente na prática e sendo acompanhada e mensurada pela alta administração.

Nesse sentido, embora passos importantes e rápidos estejam sendo dados pelos reguladores nacionais, como a CVM e a SEC, gostaria de focar também o que está sendo feito pela Organi-

zação Internacional das Comissões de Valores (IOSCO), que é o definidor de *standards* globais para questões de mercado de capitais.

No último mês de maio, a IOSCO publicou um relatório discutindo o que deve ser divulgado pelos emissores em termos de questões de sustentabilidade. O documento reitera a necessidade urgente de melhor alinhar a consistência das informações prestadas aos investidores e outros *stakeholders*, de ter evidência de suas veridades e como elas poderão ser comparadas. Esses pontos são críticos para apoiar as necessidades de informação prestadas para decisões de investimento e dar ferramentas apropriadas para o mercado precificar os riscos ESG das diversas entidades e apoiar decisões de alocação de capital.

Fica claro nesse relatório o engajamento da IOSCO com o *International Financial Reporting Standards (IFRS) Foundation* nos seus esforços de desenvolver um conjunto global de parâmetros de sustentabilidade que possam ajudar investidores nas suas decisões bem como protegê-los.

Esses parâmetros também vão ajudar os reguladores nacionais nos seus trabalhos de decidir o que é importante ser divulgado em cada jurisdição de uma forma que ajude na comparabilidade das informações prestadas. Na minha opinião, esse ponto é muito importante, pois estamos falando de mercados financeiros e de capitais globais. Embora cada jurisdição seja soberana nas suas decisões, é importante entender bem o que está sendo orientado pelo *standard setter* global para que os *gaps* de informação e arbitragens regulatórias sejam minimizados e a consistência ser sempre posta no foco.

O G7, através de seus Ministros da Fazenda e Presidentes de Banco Central, tem apoiado essa iniciativa conjunta da IOSCO / IFRS, pois também quer endereçar a questão de haver um *standard* global básico de sustentabilidade que seja robusto, focado e que possa ser mensurado e entendido pelos investidores.

Esse esforço global por parte dos reguladores visa atender uma demanda dos investidores por um aperfeiçoamento das informações que estão sendo divulgadas no campo de ESG que passa por um contínuo aperfeiçoamento do que é material e da necessidade. Como é de praxe, foi completado após uma consulta pública, onde múltiplos interessados tiveram a oportunidade de colocar seus pontos e serem ouvidos. A orientação da IOSCO entende que diferentes indústrias devem ter métricas diferentes, o que vejo como importante e não compromete a consistência global necessária, a comparabilidade das métricas e a necessidade de promover a coordenação entre as várias vertentes sobre o tema.

Após esse passo, a IOSCO também está prestando atenção na questão das entidades que fornecem classificação de risco para as práticas ESG (*ratings*). Antes de finalizar um conjunto de recomendações ao mercado sobre o tema, colocou o assunto em audiência pública no último 26 de julho. Os pontos de atenção para os reguladores, através da IOSCO, vêm da necessidade desses processos de classificação da atuação de um emissor no campo ESG serem transparentes e usarem informações consistentes sobre o assunto.

Como pode ser visto em um trabalho publicado recentemente pela universidade norte americana MIT (*Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings*- Maio 2020), há uma certa diferença entre as diversas classificadoras de risco no que toca o escopo e os pesos

dados aos diversos indicadores. Ter empresas fornecendo uma classificação que pode ser usada como medida pelas empresas e seus conselhos é positivo, mas precisa ser trabalhada para não virar algo que seja mal-usado e que gere confusão. Experiência mostra que tendo classificadoras com metodologias diferentes faz com que cada uma delas possa ser usada de acordo com a possibilidade de execução do usuário. Um indicador que mostra onde o emissor está na trilha ESG não pode ser usado de forma oportunista e deve refletir na sua avaliação a real situação e risco da entidade a ser avaliada e não dar abrigo eventualmente a situações de *greenwashing*.

Cada vez está mais claro que tanto os investidores como os fornecedores e os colaboradores prestarão mais atenção às diversas facetas ESG. Isso acarreta uma mudança no lado do emissor que tem que incorporar de forma objetiva na sua visão estratégica um plano que mostre, em linha com seu propósito, que suas prioridades e metas nas questões de meio ambiente, sociais e governança estão mapeadas, mensuradas, acompanhadas e são objetivas e divulgadas. Esse plano deverá estar conectado fortemente ao seu capital humano, às áreas de atuação da empresa, direta e indiretamente, e a sua aderência, aos princípios de governança e como esses assuntos são lidados na prática.

Essa evolução implica, como já indicamos, uma transformação cultural, mas que fará com que o entendimento de riscos seja mais acurado, a reputação fique fortalecida e respeitada e que valor para todos os seus *stakeholders* seja criado de forma mais sustentável, pois será gerado em ambientes de mais respeito entre seus colaboradores e credibilidade dos consumidores no seu papel de promoverem a marca e criando um ciclo positivo.

Por ser um assunto estratégico, ele deve ser entendido como pauta-chave do plano de acompanhamento do seu conselho de administração. O conselho tem a missão de orientar e estimular o engajamento de todos nessa trilha. Isso inclui entender e aprovar um plano que trate de ESG e que gere uma matriz de materialidade com prioridades que possam ser mensuradas ao longo do caminho e ajustadas, se necessário. A alta gestão da empresa, incluindo seu conselho, deve estar sendo educada de forma contínua nesse tema, já que é natural que o próprio entendimento deste assunto continue a evoluir nos próximos anos em conjunto com os acontecimentos e as reflexões da sociedade.

Essa educação interna vai permitir que os assuntos mais desafiadores, como diversidade e inclusão, possam ser tratados de maneira efetiva, mas que passem gradualmente a serem naturais. Há poucas décadas atrás, seres humanos negros não andavam na mesma calçada que brancos. Seria ingênuo de nossa parte não acreditar que as evoluções que certamente resolverão as questões climáticas, protegerão o meio ambiente, atenuarão os buracos sociais e serão suportados por uma governança forte não irão ser incorporadas nas novas gerações de forma natural e as questões serão outras.

No Brasil, por exemplo, já andamos muito nos últimos anos no tema de governança. Já nas questões de clima, meio ambiente e social, com apoio de questões científicas, ainda há um longo caminho a seguir. Em outros países, também houve avanços ao lado de resistências que precisam ser trabalhadas.

Os mercados são globais. Um analista em São Paulo recomenda a compra ou a venda de valores mobiliários de empresas chinesas a investidores europeus. Há, portanto, a necessidade de

existir uma orientação bem coordenada das autoridades das diversas jurisdições que zelam pelo funcionamento dos mercados e tem que proteger seus investidores.

A orientação dos reguladores visa a boa qualidade na divulgação de informações e assegura que elas possam ser melhor comparadas através da existência de metas que possam ser facilmente acompanhadas e avaliadas.

Por outro lado, temos que inovar em como vamos usar tecnologias novas na produção e distribuição das informações. Todas as entidades que acessam o mercado devem participar na construção desse arcabouço regulatório para que as normas ESG não sejam apenas mais um conjunto de orientações. Apesar das letrinhas serem simples, elas tratam de um assunto que irá fazer a sociedade se recriar e diminuir seu risco de não existir de forma saudável.

O papel do regulador em orientar ficará melhor ou não na medida da intensidade da sua interação com a sociedade. As audiências públicas são o caminho para isso e devem ter a atenção dos vários agentes do mercado. Uma interação positiva vai permitir normas de divulgação mais claras, explicando melhor o que está sendo implementado e os riscos associados a isso.

Acredito que, nesse campo ESG, o exercício de explicar por que algo não está sendo feito pode ser um bom caminho para levar os analistas e investidores a refletirem seriamente sobre as razões que estão impedindo um emissor de fazer o seu melhor. Certamente, em alguns anos, isso ficará tão incorporado na vida da sociedade que a divulgação ESG será tão natural quanto outros assuntos já o são. E aí as questões a serem focadas pelo regulador já poderão ser outras.



LEONARDO PEREIRA

Ex-Presidente da CVM, Fundador da Trolltunga Soluções em Governança. Fundador da Trolltunga Soluções, trabalho de auxílio a empresas na tomada de decisão. Especialista em Governança Corporativa. Atual membro do Conselho Consultivo do Instituto Mediare. Mais de 30 anos de experiência como executivo: CVM, Gol Linhas Aéreas, Companhia Vale do Araguaia, NET, Globopar e Citibank. Experiências recentes e atuais: Vale, Paper Excellence, CCR, Smiles, FGC e OMS.

Títulos temáticos ESG: mitos e desculpas que atrapalham o crescimento no Brasil

MARCELO SARKIS

Imagine dois títulos de dívida pública com o mesmo nível de risco e a mesma taxa de retorno. Um deles irá financiar um projeto capaz de trazer benefícios ao meio ambiente e à sociedade. O outro título não apresenta esses atributos. Se pudesse escolher entre os dois, em qual deles investiria?

A maioria das pessoas, provavelmente, escolheria a primeira opção. De acordo com uma pesquisa global, realizada pela gestora de ativos britânica Schrodgers¹, cerca de 60% dos investidores entrevistados acreditam que podem contribuir significativamente para um mundo melhor, escolhendo produtos de investimentos sustentáveis.

E se você fosse o CEO ou o tesoureiro responsável pela captação de uma empresa que irá utilizar esses recursos em um projeto capaz de amenizar os efeitos das mudanças climáticas ou ajudar no desenvolvimento de uma comunidade? Por que não expor esse benefício ao mercado? Além de ampliar o seu escopo de potenciais investidores com maior apetite para projetos sustentáveis, de acordo com pesquisa realizada em 2019, pela Union + Webster², 87% dos consumidores brasileiros preferem comprar de empresas sustentáveis.

É aí que entram títulos temáticos como *green bonds*, *social bonds* e *sustainable bonds*, instrumentos de dívida atrelados a projetos e ativos “verdes”. Mesmo com seus evidentes pontos positivos, por que o volume de emissão de títulos temáticos ESG no Brasil ainda é relativamente tímido e concentrado em poucas empresas?

Neste artigo, analiso alguns mitos e “desculpas” relacionados aos títulos temáticos. São barreiras que têm atrapalhado a expansão mais acelerada desses instrumentos de captação de recursos para financiar atividades econômicas sustentáveis no Brasil.

¹ https://www.schrodgers.com/en/media-relations/newsroom/all_news_releases/schrodgers-global-investor-study-2019-peoples-sustainable-investment-ambitions-fail-to-reflect-their-actions/.

² <https://agenciafiop.com.br/2019/02/28/consumidores-preferem-empresas-sustentaveis/>.

O QUE SÃO TÍTULOS TEMÁTICOS ESG

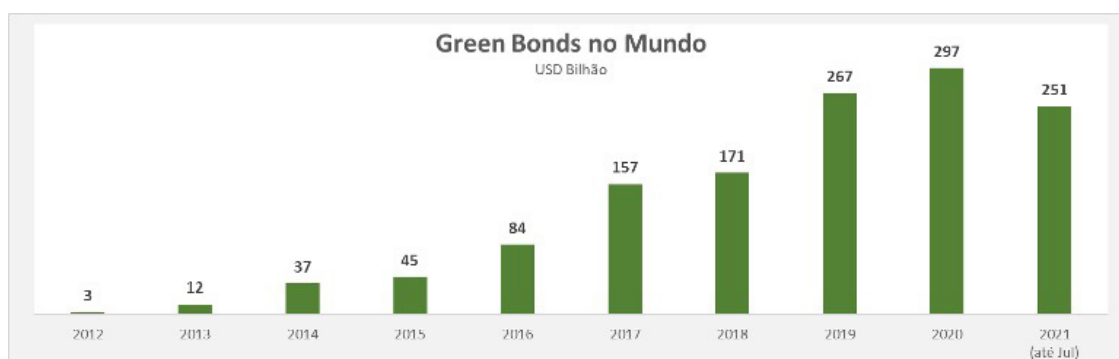
Esses instrumentos de dívida servem para captar recursos com o objetivo de implantar ou refinar projetos ou ativos que tenham atributos positivos do ponto de vista ambiental, climático ou social, contribuindo assim para a agenda da sustentabilidade. Atualmente, há inúmeras classificações de títulos temáticos, incluindo títulos de transição, títulos azuis, títulos de gênero e títulos de ODS.

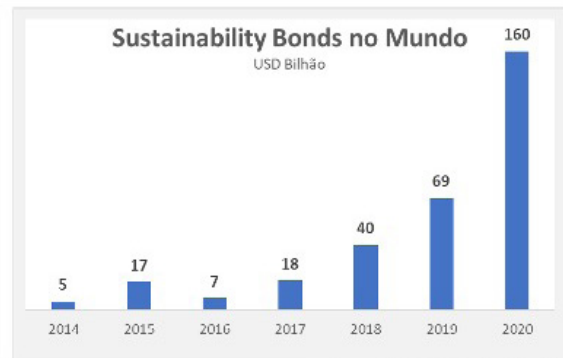
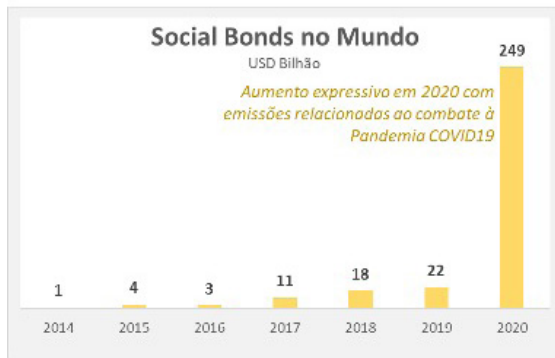
Os mais comuns no mercado hoje são os títulos verdes (*green bonds*), com foco em benefícios ambientais ou climáticos; os títulos sociais (*social bonds*), voltados a benefícios sociais; os títulos de sustentabilidade (*sustainability bonds*), que combinam benefícios ambientais, climáticos e sociais; os títulos de desempenho sustentável (*sustainability-linked bonds*), que são similares aos títulos de sustentabilidade, mas atrelados a indicadores e metas de desempenho.

Embora não exista uma única definição global a respeito dessas classificações, a evolução natural do mercado levou à elaboração de diretrizes, recomendações e padrões que orientam as melhores práticas. A ICMA (Associação Internacional de Mercado de Capitais) e a CBI (Climate Bonds Initiative) são as principais entidades responsáveis por traçar essas diretrizes.

As classificações vão muito além da criação de um nome “*fancy*” para um título de dívida, que deve estar alinhado à estratégia de negócios do emissor. Este, por sua vez, deve garantir o adequado uso dos recursos dentro de um “escopo verde ou social”. Para isso, o emissor deve divulgar um documento específico (marco da emissão, também conhecido como *framework*), descrevendo os processos e a governança interna, as atividades de uso dos recursos captados, o processo de avaliação e seleção de projetos, a gestão dos recursos e o reporte. Para dar mais confiança aos investidores, esse *framework* deve passar por uma avaliação externa (a mais comum é a chamada *second-party opinion*). Pode-se também buscar uma certificação internacional, como a concedida pela CBI em títulos verdes.

O volume de emissões de títulos temáticos no mundo vem crescendo de forma consistente ao longo dos anos. Em 2020, de acordo com a CBI, foram emitidos quase US\$ 300 bilhões em títulos verdes. Em 2021, até julho, o volume de emissões já havia alcançado US\$ 251 bilhões (veja quadro). Os títulos sociais e de sustentabilidade, que ainda não tinham um volume expressivo, tiveram um crescimento considerável em 2020, o que se explica principalmente pela captação de recursos para o combate à pandemia da Covid-19.





Fonte: CBI (Climate Bond Initiative)

No Brasil, apesar do aumento significativo das emissões temáticas — a média até 2019 era de apenas US\$ 1,3 bilhão, mas subiu para US\$ 5,7 bilhões em 2020 e US\$ 11,5 bilhões até julho de 2021 —, ainda há um potencial enorme a ser explorado. Para ter uma ideia, somente na França, foram emitidos mais de US\$ 90 bilhões em títulos temáticos em 2020.



Fonte: SITAWI – Finanças do Bem

BARREIRAS À EXPANSÃO

Mesmo com a sociedade dando atenção cada vez maior aos temas de sustentabilidade, por que o volume de emissões de títulos ainda é relativamente modesto no Brasil? Não há uma resposta única para essa questão, mas, com base na experiência acumulada pelo BV, o primeiro banco privado brasileiro a emitir um *green bond* com certificação internacional da CBI, que há mais de uma década atua na gestão do risco socioambiental (internacionalmente chamado de *ESG risk*), é possível afirmar que algumas lacunas de informação geram mitos e, consequentemente, barreiras para que potenciais emissores de títulos temáticos acabem não optando por essa classificação.

A seguir, comento alguns desses mitos e “desculpas” usadas para não classificar um título de dívida como *green bond*, *social bond* ou *sustainability bond*. São dúvidas frequentes que buscamos sanar com clientes para auxiliar na transição ou na evolução das empresas para uma economia de baixo carbono e social e corporativamente responsável.

MITO 1: “EMITIR TÍTULOS TEMÁTICOS É MUITO CARO”

Primeiro de tudo, o que é “muito caro”? Como já mencionado, para uma captação de recursos ser classificada como título temático, ela deve passar por alguns procedimentos, que geram custo adicional. O principal custo financeiro direto está relacionado à avaliação externa (como uma *second-party opinion*), que, como o próprio nome diz, deve ser realizada por uma empresa externa, que cobrará um *fee* para isso.

Mas, antes de concluir que esse *fee* é “muito caro”, peça um orçamento para empresas que realizem esse trabalho e compare com os demais custos atrelados a uma emissão-padrão, como as despesas com escritórios de advocacia, agências de *rating*, bancos, publicações, taxas com a B3 e com a ANBIMA, *road show* e registros de garantias, entre outras. Se, ainda assim, sua empresa achar “muito caro”, a avaliação de alguns dos benefícios dessa classificação pode sanar essa questão.

Entre os vários benefícios que devem ser colocados na balança, destaca-se a ampliação do potencial público com apetite por esses papéis. Além de inúmeros investidores (como os fundos de pensão) terem política e apetite para títulos temáticos, trazendo maior diversidade na origem das captações, já é possível quantificar a maior demanda em mercados mais desenvolvidos. Segundo dados da CBI sobre o mercado europeu, referentes ao segundo semestre de 2020, o excesso da demanda de um título de dívida padrão foi de 2,9 vezes, enquanto que, para o *green bonds*, o equivalente foi de 4,2 vezes.

Outro benefício inquestionável é o efetivo posicionamento da marca no tema da sustentabilidade — com uma demanda cada vez maior pelos investidores e clientes diretos de seus produtos. Com certeza, contratar consultorias e agências de marketing para trabalhar esse tema sairia bem mais caro do que a *second-party opinion*. Aqui, cabe reforçar a importância do efetivo alinhamento entre a estratégia da empresa e a emissão. Sem isso, a chance de *greenwashing* ou *socialwashing* é grande, podendo trazer efeitos muito mais negativos à marca.

MITO 2: “EMITIR TÍTULOS TEMÁTICOS DÁ MUITO TRABALHO ADICIONAL”

Como no item anterior, primeiro pense no que é “muito trabalho”. É verdade que há um trabalho adicional de montar um *framework* descrevendo o uso dos recursos captados (*use of proceeds*), o processo de avaliação e seleção de projetos, a gestão dos recursos captados e o reporte a ser realizado. Sem falar no trabalho adicional de realizar esse reporte ao mercado (em geral, anualmente, após o segundo ano da emissão).

Mas, se esse projeto verde ou social tiver boa gestão e planejamento e, de novo, estiver efetivamente alinhado à estratégia da empresa, grande parte desse trabalho já deveria estar pronto, necessitando apenas “ajustar o leiaute”, tanto para a elaboração do *framework* quanto para o reporte anual.

Ou seja, apesar de demandar, sim, um trabalho adicional, não necessariamente seria um trabalho “muito” custoso. Compartilho a experiência real do banco BV: como o tema já fazia parte do nosso dia a dia, montamos uma primeira boa versão do *framework* a ser disponibilizado

para avaliação externa em menos de uma semana, nos intervalos das nossas demais atividades rotineiras.

DESCULPA 1: “AS TAXAS DOS TÍTULOS TEMÁTICOS NÃO SÃO MAIS BAIXAS QUE AS DE UMA EMISSÃO-PADRÃO”

Essa desculpa merece uma boa reflexão. Ao realizar uma emissão verde, a empresa tem o real objetivo de fomentar o mercado de baixo carbono, mitigando efeitos climáticos, ou atuar no desenvolvimento da sociedade, reforçando seu importante papel no tema da sustentabilidade? Ou ela só quer “aparecer bem na foto” e aproveitar a onda de discussões climáticas que seus clientes valorizam cada vez mais?

Embora já haja evidências no mercado internacional de melhores taxas (que, no caso de um *green bond*, chamam de *greenium* = *green* + *premium*), ainda não há um volume relevante de casos brasileiros que obtiveram esse “greenium”. Mas eventos como o da fabricante de celulose e papel Suzano, que emitiu um *sustainability-linked bond* no segundo semestre de 2020, com vencimento em 2031, a 3,95%, enquanto outro título da empresa com vencimento em 2030 era negociado a 4,05%, ajudam a provocar essa discussão no mercado.

DESCULPA 2: “NÃO HÁ QUALQUER INCENTIVO GOVERNAMENTAL PARA ESSAS EMISSÕES”

Similar à desculpa anterior, é preciso fazer uma reflexão ponderada sobre o real objetivo da emissão verde ou social. Incentivos do governo podem ser importantes para fomentar a economia verde ou social, mas a não classificação de uma emissão temática pelo simples fato de não haver incentivo governamental mostra ao mercado uma visão de curto prazo, sem foco no real objetivo de uma emissão “green” ou “social”. Além disso, significa transferir a obrigação das iniciativas de sustentabilidade para o Estado, ainda que essa responsabilidade seja de todos.

CONCLUSÃO

A emissão de um título temático apresenta inúmeros pontos positivos, entre os quais podemos destacar: ampliação do escopo de potenciais investidores; reforço do posicionamento da empresa em relação ao tema da sustentabilidade, cada vez mais relevante para clientes e a sociedade; e, sobretudo, incentivo à economia de baixo carbono, social e corporativamente responsável. Mesmo com o aumento significativo das emissões de *green bonds* nos últimos anos, ainda há muitas oportunidades de expansão deste mercado no Brasil.

Os “mitos” e “desculpas” descritos neste breve artigo não esgotam os motivos desse comportamento do mercado brasileiro, mas é comum ouvir justificativas para não classificar dívidas como títulos verdes ou sociais. Alega-se que eles são muito mais caros e dão muito mais trabalho, além de não terem o atrativo de menores custos de captação e não contarem com incentivos do governo.

Por tudo isso, balizar as informações e os conhecimentos sobre esse processo, para derrubar alguns desses mitos, é de grande importância para fomentar o mercado de títulos temáticos. E também para separar as empresas que realmente têm o tema da sustentabilidade enraizado em sua estratégia daquelas que falam de sustentabilidade, mas estão mais preocupadas com os custos, ainda que não sejam elevados.

Por fim, cabe destacar que estamos — e precisamos estar — em um momento de mudança e reflexão sobre a inclusão da sustentabilidade em nossa rotina, tanto na nossa visão de curto prazo quanto na de longo prazo. Já sentimos na pele os efeitos da degradação ambiental, das mudanças climáticas e da falta de responsabilidade social corporativa. Não dá mais para postergar decisões e ações por causa de mitos e desculpas sem fundamento.



MARCELO SARKIS

Atua desde 2013 no Banco BV, onde atualmente é superintendente de Riscos. É formado em Engenharia Civil, com pós graduação em Finanças (Insper), Administração (FGV EAESP), MBA (Saint Paul), MBA em Inteligência Artificial (FIAP) e Mestrado em Macroeconomia (FGV EESP).

O setor financeiro como motor da transformação para uma economia sustentável

ALBANO DE OLIVEIRA CORREA

A cada dia que passa, a agenda de sustentabilidade ganha maior visibilidade e importância no mundo. Está mais do que evidente que os recursos do planeta estão sendo consumidos a uma velocidade muito superior àquela com que podem se recompor e a urgência de enfrentar o problema de forma pragmática é uma tarefa que cabe a todos nós. A pandemia da Covid-19 trouxe um tempero adicional para a agenda ESG ao mostrar a necessidade de nos preocuparmos mais com o bem-estar das pessoas e da sociedade.

Uma sociedade saudável e produtiva, onde se respeitam as diferenças e se derrubam as barreiras construídas sobre preconceitos históricos, tornou-se um objetivo que permeia todos os ecossistemas. Em um passado não muito distante, vimos que a forma como empresas e governos vinham conduzindo seus negócios e desenvolvendo seus projetos dava margem a situações não desejáveis, ou não recomendáveis, gerando vultosas perdas para toda a sociedade, não somente na forma de prejuízos financeiros, mas também em vidas humanas e passivos ambientais que levarão décadas para serem digeridos.

Felizmente, as sociedades crescem e evoluem, aprendendo com os desafios que se apresentam de tempos em tempos, criando mecanismos de defesa e proteção e forjando sua cultura. Tem sido assim com as guerras e com as crises econômicas, políticas e sanitárias. Hoje, no mundo que emerge pós-Covid-19, estamos diante de uma excelente oportunidade para agir e mudar o futuro do planeta, promovendo a consciência das pessoas para a necessidade de encarar os problemas mais prementes do nosso tempo de forma inadiável.

Algumas pesquisas indicam que a pandemia do novo coronavírus alterou o comportamento das pessoas, ampliando o grupo de consumidores conscientes que se dispõem a pagar mais por produtos e marcas mais saudáveis, mais seguros e mais sustentáveis. De acordo com um estudo realizado entre março e abril de 2021, pela consultoria PwC¹, 76% dos consumidores entrevistados disseram que cortariam as relações com empresas que tratem mal os funcionários, as comunidades e o meio ambiente. Além disso, 83% acreditam que as empresas deveriam moldar as melhores práticas ESG. Ou seja, a maioria dos consumidores espera que as empresas

¹ <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/consumer-and-employee-esg-expectations.html>.

implementem as melhores práticas ambientais, sociais e de governança de maneira proativa, e não apenas reajam às pressões da opinião pública ou se ajustem para cumprir as exigências regulatórias. Em suma: não basta fazer o mínimo. A pesquisa da PwC ouviu pouco mais de 5.000 consumidores no Brasil, nos Estados Unidos, no Reino Unido, na Alemanha e na Índia.

Embora os aspectos que envolvem o tema ESG não sejam novos, com muitas iniciativas lançadas ao longo dos anos, o sentimento de urgência tem crescido em razão do aumento do número de empresas, investidores, governos e outros agentes que anunciam ações diversas, metas ambiciosas e compromissos para o desenvolvimento de uma agenda que considere as melhores práticas da ESG. O impacto social e ambiental no mundo dos negócios passa a se sobrepor ao impacto econômico e financeiro, tendo as pessoas como foco, mais do que o lucro, tudo sob o guarda-chuva de uma estrutura de governança mais atenta e diligente. O entendimento de que o objetivo maior das empresas era o de otimizar o resultado para os acionistas deu lugar para uma visão que leva em conta os benefícios para toda a sociedade.

Em todo o mundo, está cada vez mais arraigada a ideia de que o papel de uma empresa vai muito além de gerar lucros. Prova disso é o crescimento das finanças sustentáveis em escala global. Os Princípios para o Investimento Responsável (PRI), uma iniciativa lançada por grandes investidores institucionais que se comprometeram a incorporar a análise ESG em suas decisões de investimentos, contavam, em 2006, com 63 signatários, que tinham um total de US\$ 6,5 trilhões em ativos sob gestão. Hoje, essa iniciativa, que conta com o apoio das Nações Unidas, tem a adesão de mais de 3.800 signatários em todo o mundo, responsáveis pela gestão de US\$ 121 trilhões em ativos.

PROTAGONISMO EM ESG

Nesse cenário, os bancos também têm um papel crucial a desempenhar. Eles podem assumir o protagonismo no sistema financeiro, criando oportunidades que estimulem empresas e investidores na direção de uma economia sustentável. Empresas e indivíduos desejam se relacionar com instituições que tenham responsabilidade, e essa demanda será cada vez maior dentro das empresas. Mesmo companhias de menor porte deverão estar muito atentas para esse novo cenário, pois as gerações que vão assumir os negócios daqui para a frente terão cada vez mais essa pauta no centro das ações. Caso não entenda isso com muita clareza, um pequeno empresário terá dificuldades em atrair o interesse de seus próprios herdeiros na sucessão familiar.

Os bancos comerciais são uma parte da solução nessa equação complexa, na medida em que seu abrangente raio de ação dos negócios cobre desde indivíduos até pequenas e grandes empresas, fornecendo produtos e serviços que incluem desde o financiamento ao consumo até a estruturação de grandes projetos de infraestrutura. E toda essa relação com os clientes deverá ser pautada no desenvolvimento de negócios sustentáveis. Afinal, os clientes desejam fazer transações bancárias com uma empresa que reflita suas crenças. As gerações mais jovens, em particular, já estão escolhendo seu banco, levando em conta as práticas ESG. Isso não significa que os bancos devem abrir mão da busca por resultados, já que uma boa gestão dos riscos intangíveis, como exige a agenda ESG, melhora a qualidade de risco no mundo dos negócios.

Como se sabe, as crises criam oportunidades, e o correto direcionamento nessa agenda irá gerar diferenciação para os que se posicionarem de forma proativa, com ações em benefício da sociedade e a geração de prêmio de valor para as empresas engajadas. Muitos compromissos têm sido anunciados pelos bancos nessa direção. Compensação da emissão de carbono de veículos financiados, metas de emissões de títulos nos mercados de dívida com “selo verde”, aumento dos recursos direcionados a projetos de energia renovável, saneamento básico e agro-negócio, alteração na estrutura interna para estimular a diversidade e trazer as pessoas para o centro da empresa e criação de comitês socioambientais são algumas das iniciativas presentes nas pautas atuais de muitas instituições financeiras.

O banco BV também caminha nessa direção. É, por exemplo, líder no financiamento de placas fotovoltaicas para energia solar de uso residencial no Brasil. Em 2020, essa carteira cresceu mais de 300% em comparação com o ano anterior, alcançando um saldo de quase R\$ 900 milhões, sendo que, até a metade de 2021, essa mesma carteira superou a marca de R\$ 1,5 bilhões. De acordo com uma pesquisa realizada pela Greener (Estudo Estratégico de Geração Distribuída – Mercado Fotovoltaico – 1º semestre de 2021), 54% dos integradores entrevistados preferem o banco BV como financiadora desse negócio e reforçam o destaque do banco para a evolução desse mercado. O Brasil é um dos países com maior potencial nessa área em virtude dos altos níveis de incidência solar em seu território. Atualmente, do total de 87 milhões de consumidores de energia elétrica no país, menos de 0,7% já faz uso do sol para produzir eletricidade limpa, segundo dados da Associação Brasileira de Energia Solar Fotovoltaica (Absolar). Esse dado mostra o quanto ainda pode ser feito para ampliar a oferta de energia renovável no país. Ao oferecer uma linha de crédito para quem deseja instalar painéis solares fotovoltaicos no próprio imóvel — uma medida que pode reduzir a conta de energia elétrica em até 95% —, o BV ajuda a eliminar um dos principais gargalos nesse segmento, que era a falta de financiamento para a compra dos equipamentos pelos consumidores residenciais.

Com criatividade, os bancos podem e devem ir além. É possível estimular as empresas a assumirem compromissos ambientais e sociais como contrapartida na obtenção de crédito. O financiamento de projetos ambientalmente sustentáveis deve ter estruturas de precificação diferenciadas, que criem benefícios na forma de menores custos, por exemplo, para empreendimentos da chamada economia verde, definida como as atividades econômicas que promovem o bem-estar da humanidade e a igualdade social, ao mesmo tempo que reduzem significativamente os impactos ambientais.

Em síntese, o setor financeiro tem um papel fundamental como indutor da agenda ESG, dada a sua capacidade de alocar recursos monetários para empresas que atuam em diversos setores, bem como para pessoas físicas. O envolvimento dos bancos com práticas sustentáveis deve não só beneficiar os próprios bancos, mas também estimular a adoção de políticas viáveis por seus clientes, funcionários, fornecedores e toda a sociedade. O setor financeiro deve buscar a eficiência no uso dos recursos naturais e as melhores práticas em todas as frentes — social, ambiental e de governança — para alcançar o objetivo final de promover o desenvolvimento sustentável global. E tudo deve ser pensado, desenvolvido e realizado com uma vontade genuína de fazer a diferença. Fazer de forma genuína implica, eventualmente, a necessidade de tomar decisões difíceis, como abrir mão de negócios rentáveis, financeira ou economicamente, mas que vão contra os objetivos da ESG. Essa agenda deve ser perseguida de forma intransigente e determinada. O planeta agradece.



ALBANO DE OLIVEIRA CORREA

Albano Correa atua desde 2016 no Banco BV, onde é diretor do Private Banking. Antes, havia sido diretor do Corporate & Investment Banking. É formado em Administração de Empresas e tem MBA pela Stephen M. Ross School of Business, da Universidade de Michigan. Assuntos: operações do atacado, atuação da área, DCM e demais transações.



CASO BDMG: INDUZINDO A AGENDA ESG EM MINAS GERAIS

EDITORES: ERIKA BARCELLOS, CARLOS BRAGA E CARLOS ARRUDA

Estudo de Caso¹:

Em janeiro de 2019, Sergio Gusmão Suchodolski recebeu um convite do Governador de Minas Gerais para assumir a presidência do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG). O executivo, reconhecido por sua formação acadêmica em instituições nacionais e internacionais de ponta e experiência em cargos de direção em um grupo de investimentos dos Estados Unidos, no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e na Assessoria Internacional da Presidência da República, morava em Xangai na época. Lá atuava como Diretor geral de estratégia do Banco de Desenvolvimento de Xangai, o chamado “Banco dos BRICS”.²

A vontade de contribuir para o desenvolvimento de Minas Gerais, região de origem de parte da sua família, que é semelhante ao Brasil como um todo, com suas desigualdades e potencialidades, o fez aceitar o convite prontamente. Poucos dias depois ocorreu o acidente de Brumadinho, na região metropolitana de Belo Horizonte, e o desafio tornou-se muito maior para o executivo, pois a tragédia deixou muitas famílias em situações precárias³, agravando ainda mais a situação econômica social do estado de Minas Gerais à época.

Logo após assumir o posto de presidente do BDMG, Sergio iniciou um *assessment* da situação do banco, buscando conhecimento sobre os funcionários da instituição, na busca pela formação de uma equipe com o perfil ideal para implementar a transformação que vislumbrava para o BDMG.

Seja tomando uma cerveja em Xangai com Vinicio Stort, na época chefe do departamento financeiro do banco BRICS, seja em conversas informais com outros parceiros e colegas de trabalho com reconhecidas experiências em bancos de desenvolvimento, incluindo o Vice-presidente Henrique Pinto e o Diretor executivo Otávio Vianna, Sergio lançou a ideia de contar com a contribuição deles no desafio de promover o desenvolvimento de Minas Gerais. O apelo foi maior do que o esperado, para a grata surpresa de Sergio! Em suas palavras:

“Obviamente eram pessoas da minha confiança do ponto de vista da capacidade profissional, mas sobretudo peças adequadas para

1 Caso preparado especialmente para o projeto “Inovação o motor do ESG” por Erika Barcellos, Carlos Braga e Carlos Arruda em setembro de 2021.

2 Grupo formado por Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul para o resgate e investimento de países do bloco. Constitui uma alternativa ao FMI e ao Banco Mundial para países que necessitam de créditos.

3 O rompimento de uma barragem da Vale gerou um mar de lama, com a destruição de casas da região do Córrego do Feijão e a morte de 270 pessoas.

as necessidades do banco e para a sua transformação em termos de perfil de competência. Traziam experiência em riscos, planejamento, modelo financeiro, estruturação de projetos, mercado de capitais. (...) sobretudo, traziam uma visão de um banco de desenvolvimento do século XXI, não do século XX, alinhada à agenda de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). (...) Em nossas conversas com o governo de Minas Gerais e com outros stakeholders do BDMG, a ideia era trazer um banco com tradição importante de entregas em cinquenta e nove anos para o século XXI em todos os sentidos: não só inovação nas ferramentas, mas também nas captações, nas parcerias, nas agendas do ponto de vista do seu propósito, do seu mandato. Reler o mandato de financiar o desenvolvimento dentro de uma lógica do século XXI, a fim, inclusive, de justificar a sua existência. (...) Outros bancos de desenvolvimento estatais haviam sido liquidados.”

VISÃO GERAL DO BDMG

Com atuação focada no território de Minas Gerais, cuja dimensão é maior do que a da França e onde a maior parte dos municípios possuem IDH abaixo da média brasileira, o BDMG apoia a economia, buscando a geração de impacto social e ambiental positivo para toda a população e cadeia de valor dessa região. (Figura 1)

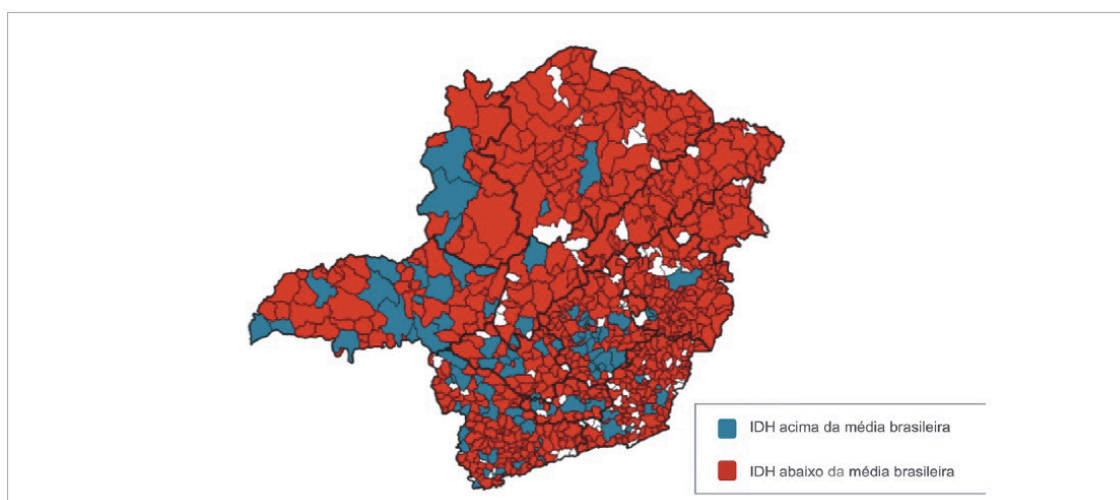


Figura 1: IDH por municípios do Estado de Minas Gerais (2021).

Fonte: Apresentação do BDMG no ESG Talks. Julho de 2021.

Além do mais, a instituição vem operando de forma anticíclica durante as crises econômicas do país e mais recentemente durante a crise da pandemia do COVID-19 através da concessão de crédito emergencial para que as empresas mineiras consigam atravessar essas crises.

Desde a sua fundação, há 59 anos, o banco tem sido o braço financeiro do Estado para o fomento ao desenvolvimento, tendo atuado como agente financeiro dos fundos estaduais, que hoje já não existem, conduzido mandatos de desestatização e desmobilização de ativos, estruturando

Parcerias Público Privadas (PPP's), concessões de grande interesse para Estado e financiando municípios. Além disso, vem atraindo investimentos para Minas Gerais e financiando o empreendedorismo mineiro, contribuindo para que várias empresas do Estado passem a ter protagonismo a nível nacional. (Anexo 1)

Sua cultura é caracterizada por alta competência técnica, motivação e abertura para o novo dos seus funcionários de carreira, conforme explica Fernando Lage, presidente do Conselho de Administração do banco, funcionário de carreira da instituição desde 1978:

“O banco sempre olhou além da sua própria sobrevivência, buscando constantemente contribuir para o Estado no desenvolvimento de negócios e na atração de empresas para Minas Gerais. Com isso formou um corpo técnico muito bom, que tem sido utilizado de forma ampla pelo Estado, seja no BDMG, em cargos de Secretários ou Subsecretários de Estado ou em outras posições de liderança em instituições públicas estaduais. Hoje a instituição está muito madura, consolidada financeiramente, consegue fazer o seu papel de forma equilibrada e isso tudo acabou criando dentro da cabeça das pessoas um amor pelo papel do banco. Talvez a palavra amor não seja muito boa para esse tipo de assunto técnico, mas é uma forma fácil de descrever. É uma equipe muito dedicada ao papel do banco. Quando vem alguém externo que traz uma agenda nova de forma mais firme e mais convicta, com bom senso, a gente pula para dentro dela e faz tudo que a gente pode para que funcione, sabendo que esse é o nosso papel. E eu brinco que essa coisa de “cruzamento de genes”, quando você tem uma nova diretoria, um novo Conselho, costuma ser muito bom para o banco, porque você traz novas ideias, novas formas de trabalhar. E partindo do princípio de que todos têm boa fé, que a pessoa entra com vontade de fazer algo positivo, a casa abraça a agenda, discute e contribui para que ela se aperfeiçoe. Isso é muito da nossa cultura, sem a qual a gente não existiria no ano de 2021.”

Alguns meses após Sergio Gusmão Suchodolski assumir o cargo de presidente do BDMG, a instituição tornou-se signatária do Pacto Global da ONU, incorporando princípios de ESG em sua gestão. Destaca-se que, com experiência e compromisso com esses princípios reconhecidos, em 2021 o executivo aceitou um convite para se tornar uma das lideranças de impacto da ONU, dentre uma quinzena de CEOs brasileiros com essa posição específica.

O BDMG estabeleceu novas parcerias, de modo que tem atuado não só como uma plataforma de crédito, de *equity* (com participação societária em empresas) e de estruturação de projetos, mas também como uma plataforma de conhecimento, dada a sua participação no *Alliance of Subnational Development Banks in Latin America* (Aliança para Bancos de Desenvolvimento Sustentável para a América Latina)⁴ e no *Paris Development Banks statement on Gender*

⁴ Após o Finance in Common Summit, realizado em novembro de 2020, a oportunidade de criar uma Aliança de Bancos Subnacionais de Desenvolvimento (SDBs) para a América Latina foi liderada pelo BDMG, pela Agência Francesa de Desenvolvimento (AFD), pelo Fundo Global para o Desenvolvimento das Cidades (FMDV) e pelo Instituto para Desenvolvimento Sustentável e Relações Internacionais (IDDR) com os

Equality and Women's Empowerment (Declaração de Paris de Bancos de Desenvolvimento sobre Igualdade de Gênero e Empoderamento das Mulheres).

Na busca por sustentabilidade financeira, o banco definiu como direcionadores da sua estratégia os seguintes elementos: Impacto, Competitividade, Parcerias, Cultura Organizacional e Transformação Digital. (Anexo 2)

Em reconhecimento pela sua performance nos últimos anos, venceu o prêmio da revista inglesa *Capital Finance International CFI* 2020 na categoria Melhor Banco de Impacto Socioeconômico no Brasil e a agência de *rating* Moody's atribuiu, em plena pandemia, em dezembro de 2020, uma melhor avaliação dos títulos do BDMG.⁵

A RECONFIGURAÇÃO DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

Exigências do Banco Central e a Lei 13.303/2016, conhecida como a Lei das Estatais, foram marcos para o desenvolvimento do BDMG em termos de governança, pois tornaram um requerimento que o seu acionista, o Estado de Minas Gerais, adotasse um padrão mais sofisticado para a escolha dos membros da sua diretoria e do seu Conselho de Administração. Ao mesmo tempo em que indicações políticas inadequadas cessaram, os comitês de apoio ao Conselho foram fortalecidos. Nas palavras de Fernando Lage:

“A Lei das Estatais e a regulação bancária nos empurrou para escolhas muito mais profissionais, o que foi tornando as diretorias e o Conselho bem mais sofisticados. A outra coisa também que passa a ficar consolidada com a Lei das Estatais são os comitês de apoio ao Conselho. Essa Lei deu mais força, mais independência aos comitês de apoio ao Conselho, como os de auditoria, que haviam sido criados há mais tempo, já com a própria regulação bancária. E o banco fez um padrão de escolha nesses comitês de alto nível, o que ajuda muito o próprio Conselho e a própria instituição.”

Hoje o BDMG possui uma estrutura de governança de riscos e controles internos ainda mais robusta, que tem por objetivo garantir segurança, *compliance* e *accountability* da instituição, bem como o atendimento aos objetivos estratégicos. Essa estrutura é composta por: Conselho

seguintes objetivos: Alinhar suas iniciativas, investimentos e portfólios com a Agenda 2030 e seus objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) e com o Acordo de Paris sobre o clima; Promover investimentos sustentáveis através de portfólios de projetos de desenvolvimento urbano e territorial e dinamizar os mercados financeiros urbanos e municipais; Desenvolver um espaço estratégico de diálogo com pares, instituições de fomento, governos, prefeituras e parceiros técnicos e financeiros da região; Reforçar o papel estratégico dos SDBs e a contribuição da Aliança para as Agendas Globais em fóruns internacionais. <https://financeincommon.org/alliance-of-subnational-development-banks-in-latin-america>

5 A Moody's America Latina Ltd. ("Moody's") afirmou em dezembro de 2020 o rating de emissor de longo prazo em moeda local do BDMG em B2, os ratings de risco de contraparte de longo prazo em moeda local e estrangeira em B1 e a avaliação de risco de contraparte de longo prazo em B1 (cr). Ao mesmo tempo, a Moody's afirmou a avaliação de perfil de risco de crédito individual ("BCA", em inglês), o rating de emissor de longo prazo na escala nacional brasileira ("NSA", em inglês) em Ba1.br, bem como outros ratings e avaliações do BDMG.

de Administração, Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria, Comitê de Riscos e Capital, Diretoria Executiva, Comitês de Crédito, Comitês de Renegociação e Ouvidoria, além de 4 outros comitês não estatutários: Comitê Gerencial, Comitê de Pessoas, Comitê de Políticas de Crédito e Comitê de Tecnologia da Informação.

O processo de seleção dos Conselheiros ocorreu com a ajuda de uma empresa especializada em recrutamento de executivos para a iniciativa privada, mas também com experiência com o terceiro setor. O processo seguiu todas as etapas típicas dos processos seletivos tradicionais: uma entrevista, um teste virtual para avaliar o estilo de liderança e um processo de investigação de carreira e referências. No final, uma lista de candidatos foi apresentada ao governador, que fez a escolha final e o Conselho formado foi uma combinação de pessoas dos setores público e privado. (Anexo 3)

Todos os órgãos estão subordinados direta ou indiretamente à Assembleia Geral de Acionistas, instância máxima de decisão, conforme determina a Lei. Ressalta-se que a área de Auditoria e o Comitê de Riscos e Capital foram ligados diretamente ao Conselho de Administração, reforçando a ênfase da instituição em *compliance*. (Figura 2)

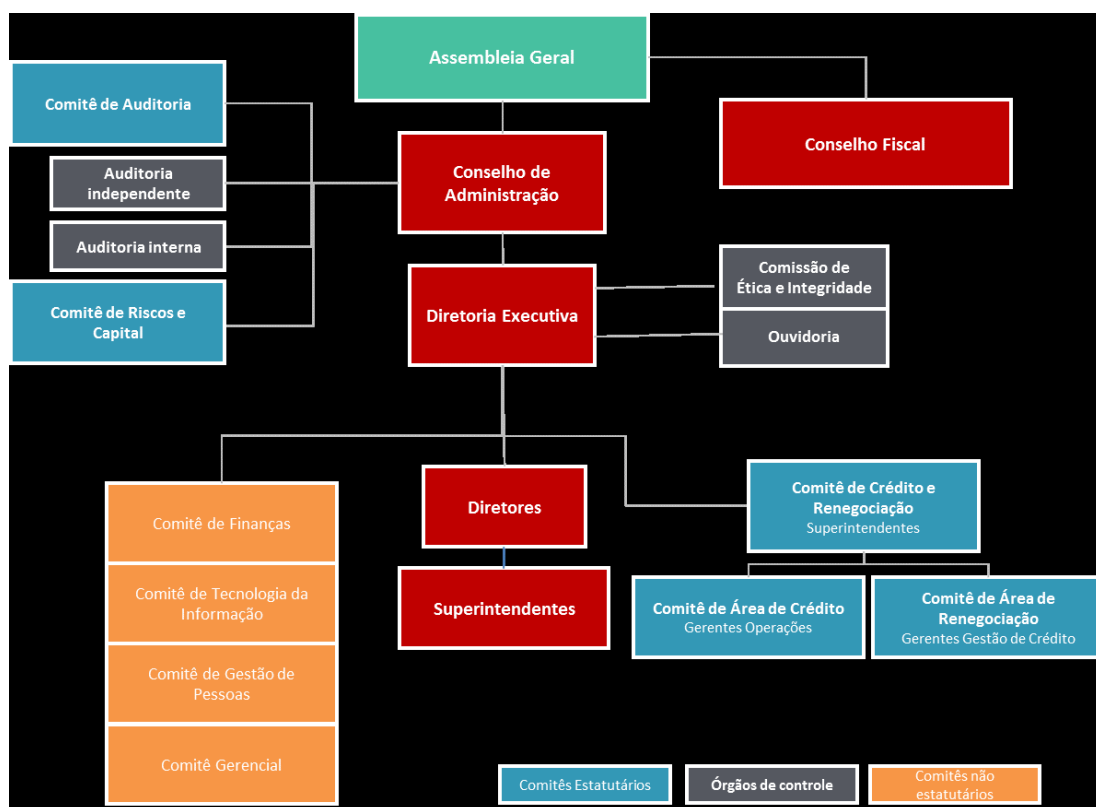


Figura 2: Estrutura de governança do BDMG em 2021.

Fonte: Relatório de Sustentabilidade do BDMG 2019.

Com essa estrutura, o BDMG vem se comprometendo cada vez mais com controles e processos internos sólidos para assegurar o acesso a todas as informações que sejam relevantes para as partes interessadas e não apenas as que fazem parte de leis e regulamentos. (Anexo 4)

ALINHAMENTO AOS ODS DA ONU

Em 2019, na primeira reunião informal entre os futuros conselheiros e Sergio Gusmão Suchodolski, surgiu de forma muito natural, o desejo de transformar o BDMG em uma referência de banco de desenvolvimento moderno através do alinhamento dos seus objetivos as metas ODS da ONU. O passo seguinte foi a definição dos direcionadores estratégicos necessários para o atingimento de metas alinhadas aos ODS selecionados pela alta administração. O grande objetivo do BDMG passou a ser a aderência a esses objetivos dos pontos de vista interno e externo em suas frentes de atuação, com ampla divulgação da implementação desta estratégia para todos seus *stakeholders*. (Figura 3)

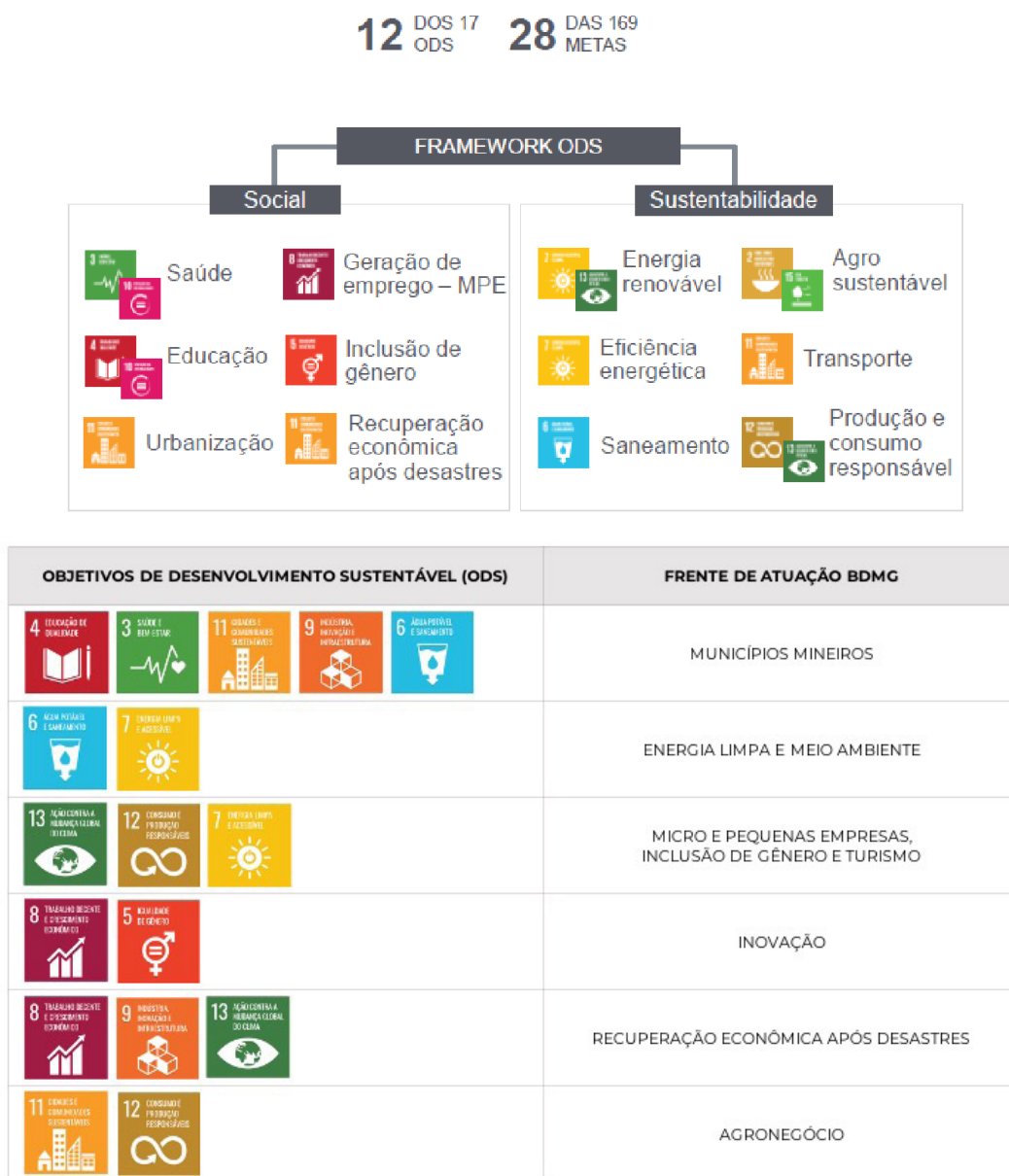


Figura 3: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e frentes de atuação do BDMG

Fonte: Relatório de Sustentabilidade do BDMG 2019.

No ambiente interno, já havia uma preocupação com o meio ambiente e com aspectos sociais. Por exemplo, o BDMG por anos seguidos obtém o selo do *GHG (Greenhouse Gases) Protocol* quanto à emissão de gases, devido a adoção de medidas de eficiência energética e de medidas mais sustentáveis nas instalações do banco. Ressalta-se que em 2020 foram instaladas placas para a geração de energia fotovoltaica no edifício anexo ao BDMG. Sergio explica a importância dessas ações:

“Financiamos projetos de sustentabilidade e temos que fazer o Walk the Talk. Além de gerar impacto econômico e de sustentabilidade ambiental, é importante monitorar, avaliar e reportar os resultados e adicionalidade do nossos projetos e alinhar nossos colaboradores para assegurar que estamos juntos nessa jornada.”

Adicionalmente, entendendo que cultura é desenvolvimento e favorece a inclusão de grupos diversos, com o BDMG Cultural o banco apoia e estimula vários festivais e manifestações nas áreas de artes plásticas, dança, cinema e música. Ao mesmo tempo, o programa BDMG Plural inclui práticas e ações para a valorização da diversidade e a promoção da inclusão, com programas específicos voltados especialmente para mulheres. Conduzido por um comitê composto por funcionárias e funcionários de diversas áreas do banco, tem difundido novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional.

As startups selecionadas recebem mentorias, são acompanhadas e avaliadas. Ao mesmo tempo, obtém demanda de mercado, tornando-se mais maduras, sem dividir parte do seu patrimônio líquido (equity). As empresas possuem soluções diversas para o mercado financeiro, desde novos produtos como microcrédito, fundos de investimento quantitativo, crédito consignado e crédito para middle-market, até soluções para gerar mais eficiência, como meios de pagamento, blockchain, inteligência artificial e machine learning e softwares de gestão.

A INOVAÇÃO NA ESTRATÉGIA DO BDMG

Na frente de Inovação, que está alinhada aos ODS “Trabalho Decente e Crescimento Econômico” e “Indústria, Inovação e Infraestrutura”, o BDMG tem promovido a inovação no setor produtivo mineiro, viabilizando a criação e o acesso ao mercado de crédito para empresas de base tecnológica e apoiado projetos inovadores. Para financiá-los, o banco atua há 8 anos com recursos de parcerias com a FAPEMIG e há 5 anos com BNDES e Finep. No decorrer de 2019, R\$ 51,5 milhões foram desembolsados nessas linhas e 27 novos projetos foram financiados. O estímulo à inovação tem ocorrido não apenas por meio do financiamento, mas também através de instrumentos de investimento para o apoio a empresas inovadoras e com elevado potencial de crescimento. Em 2019, R\$ 9,2 milhões foram integralizados nos nove Fundos de Investimento em Participação (FIPs) e em um Fundo de *Venture Debt*. Em conjunto, estes fundos já investiram R\$ 70,7 milhões em 24 empresas mineiras. O Banco possui participação acionária minoritária em duas companhias de tecnologia de ponta: a Unitec Semicondutores S.A e a Biommm S.A., indústria biofarmacêutica localizada em Nova Lima, MG, além de financiar diversas outras empresas inovadoras dos mais diversos setores de todo o Estado.

Outra importante iniciativa na frente de inovação é o Hubble, um *hub* com sede no BDMG para startups que utilizam tecnologia de forma intensiva e inovadora, especialmente Fintechs e empresas do setor de softwares de gestão. Seu objetivo é promover conexões com foco em geração de negócios, entre startups e grandes empresas, fomentando a cultura de inovação e empreendedorismo no ecossistema. Resultado da parceria entre BDMG, LM Ventures e Banco Olé, o Hubble reuniu, em janeiro de 2019, 15 startups vencedoras do 1º Batch em um ambiente de troca e conexão com grandes corporações para impulsionar a realização de negócios. Em 8 meses, faturaram juntas R\$ 8,3 milhões e cresceram em média 107,8%, em relação a 2018. Em 2020, 13 startups foram selecionadas para o 2º Batch. A pandemia impediu o uso do espaço físico do Hubble e, conseqüentemente, a interação presencial entre as startups e os parceiros corporativos. Apesar destes desafios, as startups cresceram em média mais de 52% em relação a 2019, fechando o ano com um faturamento total de mais de R\$ 13 milhões.

As startups selecionadas recebem mentorias, são acompanhadas e avaliadas. Ao mesmo tempo, obtém para gerar mais eficiência, como meios de pagamento, *blockchain*, inteligência artificial e *machine* demanda de mercado, tornando-se mais maduras, sem dividir parte do seu patrimônio líquido (*equity*). As empresas possuem soluções diversas para o mercado financeiro, desde novos produtos como microcrédito, fundos de investimento quantitativo, crédito consignado e crédito para *middle market*, até soluções *learning* e *softwares* de gestão.

Vale destacar que inovações sustentáveis têm sido um dos importantes focos na seleção das startups participantes do Hubble. Dentre 28 empresas já apoiadas pelo Hubble, diversas possuem objetivos ligados aos ODS da ONU, como as empresas que oferecem soluções de crédito, de energias renováveis e de redução do consumo de recursos naturais. Sergio Suchodolski enfatiza a importância do Hubble:

O nosso hub fomenta o ambiente de inovação e empreendedorismo, mas o ambiente também nos faz melhorar, nos desengessa e nos transforma em uma instituição mais moderna, mais flexível, mas ágil, mais inovadora, numa espécie de polinização cruzada.

Por sua atuação com o Hubble, o BDMG recebeu o Prêmio ALIDE - categoria Gestão e Modernização Tecnológica, concedido pela Associação Latino-Americana de Instituições Financeiras para o Desenvolvimento.

MAPA ESTRATÉGICO DO BDMG 2020-2024

Apoiado no alinhamento aos ODS da ONU, Sergio Suchodolski e sua diretoria desenvolveram em conjunto com o Conselho de Administração a nova estratégia da instituição para o período de 2020 a 2024. Destaca-se nesta estratégia os fundamentos de sustentabilidade financeira, maximização de impacto e a visão de que o BDMG se torne “especialista” em Minas Gerais em suas particularidades para agregar valor à sociedade. Esses fundamentos têm os clientes do BDMG em foco e são ancorados em temas definidos como prioritários pelo Conselho para o alcance dos objetivos (ODS), tendo a visão de futuro como principal norteador.

Esses temas são:

- Tecnologia e inovação: apoio à inovação não apenas por meio do crédito, mas também por meio do estímulo ao ambiente de inovação no Estado de MG.
- Infraestrutura: apoio a projetos com atuação junto a Municípios, seja por meio da mobilização de recursos em operações sindicalizadas, seja pela estruturação de PPPs.
- Agro: concessão de crédito para o agronegócio, que representa setor estratégico na dinâmica econômica do Estado.
- Micro, pequenas e médias empresas: concessão de crédito às Micro, Pequenas e Médias Empresas.
- Sustentabilidade: com destaque para a agenda de mudança climática dos ODS.

No mapa estratégico elaborado, o cliente está circundado pelas dimensões B, fazendo alusão à responsabilidade de manter o equilíbrio e boa saúde financeira da instituição que é um Banco; D, que remete ao propósito como instituição na promoção de desenvolvimento, e MG, que identifica não só a localização geográfica como também ser especialista nas especificidades e necessidades, das regiões, dos empreendedores e municípios de Minas Gerais.



Fonte: Relatório de Sustentabilidade BDMG 2019

A OPERACIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Nos primeiros cem dias na presidência do BDMG, a nova diretoria realizou um *assessment* da situação do banco e rapidamente revisou a estratégia de curto prazo, abrindo caminho para uma mudança maior que seria feita no final do ano. Ao mesmo tempo, o presidente compôs uma diretoria com funcionários de carreira da casa e também com profissionais externos da

sua confiança, e buscou uma mudança do *mindset* dos funcionários por meio de vários eventos, workshops internos e seminários para os colaboradores. Esses eventos abordaram, por exemplo, a importância da motivação, do propósito das pessoas, uma visão técnica e profissional e não partidária da política, passando a mensagem que havia uma transformação na gestão pública brasileira em busca por qualidade e ferramentas de gestão, e o tema *compliance*, de modo a mostrar que a governança corporativa teria alta prioridade na agenda do BDMG. Nesses meses iniciais, o banco também foi pioneiro e sediou o primeiro encontro internacional de economistas chefe de bancos de desenvolvimento da América Latina⁶. Sergio Suchodolski comenta sobre a importância desses encontros:

“Veio gente de mais de trinta países (para o encontro internacional de economistas chefes de bancos de desenvolvimento). Quais eram os nossos objetivos? Além de colocar o BDMG no mapa das discussões, era também usar esse evento para ajudar no processo de mudança da cultura internamente. Colocar o evento no nosso auditório aberto a todos os funcionários, de modo que o colaborador de operações sentisse e visse o mundo inteiro discutindo aqui no BDMG o que um Banco de Desenvolvimento faz, o quanto isso é importante. Um dos grandes objetivos foi dar um estímulo ao propósito interno dos funcionários, que é muito melhor do que “assiste um webinar aqui, outro ali”. Esses encontros ficaram mais difíceis após o início da pandemia, porque tornaram-se, em sua maioria, virtuais, mas no começo foram muito impactantes. (...) A visão que passamos foi: a gente não é um banco que atua em Minas e a cada quatro anos o pessoal pergunta se vai fechar ou não. A gente é parte de uma rede de instituições que financiam o desenvolvimento em vários países e regiões do Brasil engajados no apoio ao desenvolvimento sustentável em escala local, regional e mundial, e o nosso papel é fundamental nesse processo.”

Em paralelo, a comunicação da nova estratégia ocorreu de diversas formas, inclusive através da mudança na ambientação do banco: logo no hall de entrada do BDMG foram colocados fisicamente cubos coloridos que representam os 17 ODS. A nova identidade visual ajudou a entender o novo direcionamento do banco. Dalini Ferraz, assessora da área de planejamento, explica:

“É como se aquilo (os ODS) estivesse entranhado na gente. (...) O Sergio fala muito disso, de respirar e materializar os objetivos.”

Com o intuito de fortalecer a transparência, as paredes do banco foram derrubadas. As pessoas passaram a trabalhar fisicamente mais próximas, dando um sinal a todos da importância de trabalhar de forma transparente e alinhada. Infelizmente, com a chegada da pandemia, esse aspecto não pôde ser explorado, mas os efeitos psicológicos das mudanças físicas permaneceram nas pessoas.

⁶ <https://economia.estadao.com.br/blogs/coluna-do-broad/pela-1a-vez-bancos-de-fomento-da-al-se-reunem-em-encontro-em-bh/>

Dentre as conquistas do BDMG no período de 2019 a 2021 destacam-se a promoção de acesso digital a micro e pequenas empresas e a indução de ESG nos negócios financiados pela instituição, com obtenção de autonomia em termos de captação de recursos.

PROMOÇÃO DE ACESSO DIGITAL AOS CLIENTES

De maneira inovadora, através da sua plataforma digital, o BDMG ampliou de forma significativa o acesso digital das micro e pequenas empresas mineiras a crédito de longo prazo, em condições favoráveis, no momento de crise profunda gerada pela pandemia do COVID 19 no Estado de Minas Gerais. (Anexo 5)

Em maio de 2020 o Pronampe foi lançado pelo governo federal como medida de socorro durante a pandemia para empresas⁷. O BDMG conseguiu um desempenho excelente na disponibilização dos recursos do programa aos clientes. O desembolso do banco para micro e pequenas empresas saltou de 180 milhões para mais de 900 milhões de reais. Para a atuação de sucesso do BDMG com a sua plataforma digital junto ao Pronampe, o alinhamento estratégico com o Conselho, a realização de um estudo de viabilidade financeira, operacional e jurídica do produto, incluindo discussões sobre a alocação de capital, *funding* específicos para tal linha de crédito e custos adicionais de auditoria que estariam envolvidos na atuação foram muito relevantes.

Os resultados alcançados, entretanto, só foram possíveis devido, especialmente, ao desenvolvimento e exploração da plataforma digital do BDMG e à uma atuação em parceria com correspondentes bancários.

Vinício Stort, diretor executivo do BDMG, reconhece o trabalho de outras gestões do banco para esse desempenho:

“O sucesso da plataforma digital foi chave para a nossa atuação anticíclica em 2020 e só foi possível por termos feito uma série de trabalhos ao longo do tempo dedicados à construção de um banco mais digital.”

O desenvolvimento da plataforma digital que é a base da atuação do BDMG na *web* começou em 2010. A primeira versão do BDMG Digital entrou no ar em 2012. Toda a sua concepção e estrutura foi realizada internamente, com a inteligência de negócio dos analistas internos. Somente a fábrica de software foi terceirizada, sendo contratados fornecedores diferentes de acordo com as demandas.

7 O programa concede empréstimo com taxas de juros mais competitivas a micro e pequenos empresários afetados pela crise econômica desencadeada pela pandemia. As linhas de crédito são oferecidas por instituições financeiras públicas e privadas, a exemplo do Banco do Brasil, da Caixa Econômica Federal e do Banco do Nordeste. Com o programa, as empresas conseguem empréstimos de até 30% da receita bruta registrada no ano anterior. Para os negócios com menos de um ano de funcionamento, é de até 50% do seu capital inicial. Para as garantias, o governo faz aportes ao Fundo de Garantia de Operações (FGO). As instituições financeiras que participam do Pronampe operam com recursos próprios e podem contar com garantia do FGO de até 100% do valor de cada operação garantida.

A partir do seu lançamento, houve uma série de evoluções tecnológicas e de mídia de atuação que a tornaram uma plataforma mais atrativa, de fácil utilização e confiável em termos do controle das expectativas de performance da carteira.

Marcela Brant, diretora executiva do BDMG, relembra os esforços empreendidos:

“Apesar de ter braço de pequena empresa, o BDMG fazia tudo de forma muito burocrática e analógica. A partir de 2015 refinamos modelo de análise de crédito e risco e após, fomos ampliando as possibilidades de garantia tais como o fundo de aval Fampe do Sebrae ampliado para todas operações em 2017) e introdução de novos produtos, até entrada da linha de crédito para compra de painéis de energia fotovoltaicos em 2021.”

Em 2020 e em 2021, para a concessão de créditos do Pronampe às micro e pequenas empresas pelo BDMG Digital foram necessários vários ajustes na plataforma. Foram formadas equipes multidisciplinares para adaptar a plataforma a um volume e a condições de operação diferentes.

Marcela Brant relembra os desafios operacionais enfrentados e o diferencial oferecido pelo BDMG de concessão do crédito tendo como critério somente a ordem de aplicação ao benefício, com o cumprimento dos requisitos do Pronampe:

“Como aconteceu com todos os bancos e não foi diferente com a gente, o nosso site caía, tudo caía. O sistema caía, porque o número de pessoas acessando não suportava. Então tivemos que fazer várias alterações relativas à infraestrutura de TI para a gente conseguir rodar nos fins de semana, feriados, de madrugada, e vinte e quatro horas por dia. Não parava. E nós tivemos que fazer alguns ajustes, porque o Pronampe tinha regras próprias. Foram necessários alguns ajustes de documentação. Mas a gente tem aí relatos de empresários que falaram assim: eu não consegui em outros bancos onde eu tinha conta e no BDMG, onde eu nunca tido estado, consegui o crédito. Os relatos são de muita emoção. Os outros bancos escolheram os clientes para os quais iriam conceder o crédito. Isso acontece, porque eles têm os correntistas deles lá e definem: darei o crédito do Pronampe para os correntistas com saldo de tanto a tanto. Por quê? Porque o recurso era escasso e com custo competitivo, o que era bom demais para qualquer empresa que estivesse com dificuldade de acessar capital de giro á época. No nosso caso não houve escolhas. Ocorreu de acordo com a ordem do que chegava e era processado na plataforma digital. Não houve nenhuma interferência humana na análise e em nada. Os documentos chegavam e fazíamos uma análise de conformidade deles. Mandou o contrato assinado, mandou o comprovante de endereço? Mandou. Então em um dia o crédito está liberado na conta. Até o final de ano vamos estar sem esses documentos também. Hoje ele (pessoa que recebe o crédito) imprime o contrato em casa, assina e manda para o banco com alguns pequenos documentos. Agora a gente está entrando em uma onda de paperless, já fizemos alguns

ajustes com alguns clientes, e agora a gente vai começar a disponibilizar de uma maneira geral esse processo, inclusive com assinatura eletrônica de contrato.”

Além da inovação tecnológica envolvida no BDMG digital, foram essenciais as parcerias desenvolvidas pelo BDMG com correspondentes bancários para o êxito na promoção de acesso ao crédito para micro e pequenas empresas.

O BDMG, por legislação, só pode ter uma agência, que é a sua sede. Então, ao longo dos anos, ele sempre desenvolveu parcerias de modo a atingir o seu público. Há mais de 20 anos iniciou parcerias com cooperativas de crédito e contadores, por exemplo, que atuavam como correspondentes bancários para a concessão de financiamentos. Nesse modelo de parceria não há nenhum custo adicional para o cliente. Os parceiros são remunerados pelo BDMG, mas a taxa é a mesma se o cliente opta pelo correspondente bancário ou pela captação direta.

Fernando Lage explica o modelo de parceria estabelecida com correspondentes bancários:

“Os parceiros ganham pela captação de clientes. Ganham pouco, mas ganham. Eu falo pouco, porque a gente não pode pagar muita coisa. Tem que ser um parceiro que do lado dele também exista uma visão que ele cumpre uma função junto aos seus associados. Grande parte é isso. Essa questão das parcerias começou de uma forma muito primária, muito básica, exigia muito esforço físico, muitas viagens, mas uma rede de parceiros foi sendo criada. Tem hora que esses parceiros são, inclusive, concorrentes do BDMG, mas a gente trabalha junto. Porque, em certos instantes, eu tenho caminhos que eles não têm ou tenho funding que ele não tem, e vice-versa.”

Quando o BDMG digital foi lançado e a instituição passou a receber as solicitações de crédito apenas via digital das micro e pequenas empresas, foi preciso trabalhar a questão das parcerias de uma forma mais estruturada. Assim, além de atuar junto a cooperativas de crédito, em 2012 as Federações das Associações Comerciais e Empresariais (Federaminas), do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (Fecomércio) e das Indústrias (Fiemg) firmaram parceria com o BDMG para se tornar correspondentes bancários da instituição e ser remunerados por cliente captado. Com uma capilaridade muito grande no estado⁸, por muito tempo os correspondentes bancários foram responsáveis por até 80% da concessão de crédito para micro e pequenas empresas.

Nesse mesmo ano, o banco começou a trabalhar com marketing digital e conseguiu aumentar suas vendas diretas. Hoje aproximadamente 50% das suas vendas são diretas e 50% ocorrem através de correspondentes bancários. Entretanto, na atuação focada com o Pronampe na crise gerada pela pandemia, o correspondente bancário teve um papel bastante superior ao da venda direta, alcançando 70% do volume de concessão de crédito. Nas palavras de Alexandre Navarro, Superintendente de Planejamento,

⁸ A Fecomércio Minas atua em todas as regiões do Estado, representado por 44 sindicatos filiados e 11 sindicatos conveniados. A Fiemg atua em 12 regionais estrategicamente distribuídas em Minas e a Federaminas congrega mais de 300 associações comerciais em diversas regiões mineiras, representando milhares de empresários, vinculados a todos os segmentos da economia.

“A gente imaginava que como era um recurso muito divulgado na mídia, muito disseminado mesmo, e podia ser acessado via plataforma digital normalmente, a venda direta seria mais forte. Mas, na verdade, os correspondentes bancários fizeram um papel fundamental. Eles tiveram um papel relevante de ajudar o cliente, esclarecer dúvidas. A gente tem também um canal de atendimento telefônico para o cliente, mas esse traço do mineiro de querer tirar a dúvida, de querer ter um contato mais próximo é muito relevante. (...) Os correspondentes bancários foram ágeis na divulgação ao perceberem que havia demanda naquele momento e que a oferta era muito atrativa. Considerando que a rentabilidade do Pronampe era menor para o BDMG em relação a outras linhas, a remuneração para os correspondentes bancários também foi menor. Mesmo assim não foi um problema de performance, dada a visão de ganhos com volume”.

Para o setor público, a digitalização do processo de crédito através do BDMG Digital começou em 2019. Em abril de 2021 o banco lançou um edital com oferta de R\$ 300 milhões por meio das linhas Cidades Sustentáveis (energia limpa, modernização de prédios públicos), Urbaniza (infraestrutura urbana), Saneamento (água, esgoto e resíduos sólidos) e Maq (máquinas, equipamentos e veículos). Os processos desse edital estão sendo operacionalizados de forma 100% digital, desde a etapa de apresentação de propostas por clientes, passando por análise de crédito e celebração de contratos, até o controle de liberações e comprovações de aplicações dos recursos. A digitalização tem permitido um aumento de eficiência operacional maior do que 100%. (Anexo 6)

INDUÇÃO DE ESG COM AUTONOMIA EM TERMOS DE CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Ao mesmo tempo em que o BDMG definiu o objetivo estratégico de alinhamento com ODS e com geração de impactos ambientais e sociais positivos, seus líderes fizeram a leitura que Minas tinha a capacidade natural de ser um player importante no desenvolvimento de usinas fotovoltaicas, especialmente no Norte de Estado, onde o clima é ensolarado e a topografia plana.⁹ A experiência do presidente e dos diretores executivos no mundo multilateral e o desejo de obtenção de autonomia em termos de captação de recursos conduziu a instituição à busca de *fundings* temáticos junto a agências internacionais. Vinício Stort resume bem o movimento estratégico:

“Pela nossa experiência no mundo multilateral, sabíamos que os fundings mais competitivos seriam temáticos com aplicação do recurso em linha com as estratégias também de alguns bancos multi-

⁹ Além da alta irradiação permanente ao longo do ano, que chega a ser o dobro da registrada na Espanha e na Alemanha, os países europeus que mais investem nessa tecnologia, a topografia plana do Norte de Minas Gerais não produz sombras. Isso permite uma alta eficiência na captação pelos painéis solares que utilizam o silício.

O norte de Minas fica ainda próximo das torres do sistema nacional de distribuição, que leva energia para os consumidores do Sudeste e Centro-Oeste.

laterais de desenvolvimento. (...) Algumas agências internacionais já falavam muito em financiamentos voltados para projetos de energia limpa, economia de baixo carbono, captura de carbono, eficiência energética (...) juntamos tudo isso e começamos a desenhar uma linha onde isso tornou-se importante tanto para captar funding, que para nós era fundamental, como para pular definitivamente para dentro de uma lógica mais sofisticada, mais geral, nos ODS como um todo.”

A operacionalização da estratégia ocorreu com a construção de uma captação customizada para cada um dos parceiros, entendendo como o BDMG se encaixava no DNA de cada um. A lógica foi conquistar os parceiros mostrando o alinhamento do uso dos recursos com as suas estratégias, possibilitando que eles cumprissem as suas metas ao fazer uma operação com o BDMG, oferecendo um desembolso ágil, ou seja, a aplicação rápida, mas criteriosa, dos recursos em projetos. Houve um trabalho em várias frentes para identificar e viabilizar as fontes de *funding* neste sentido.

A energia e o senso de urgência do presidente Sergio Suchodolski para realizar as parcerias foram essenciais para os resultados alcançados. Diversas viagens internacionais permitiram que as negociações avançassem muito com instituições como Banco Interamericano de Desenvolvimento, Banco Mundial e IFC, antes da chegada da pandemia. O estágio avançado das negociações permitiu que elas fossem concluídas virtualmente durante a pandemia.

Em 2019 o BDMG concluiu a primeira captação de financiamento climático do Brasil, com o Banco Europeu de Investimento (BEI). Um novo acordo foi firmado em junho de 2021. Havia 5 anos que o BDMG não fazia captações internacionais.

Um passo crucial para o sucesso da estratégia foi o entendimento das mudanças ou das adequações internas necessárias tanto na parte operacional, de planejamento e de acompanhamento para que o BDMG conseguisse aplicar os fundos de forma efetiva, dentro das regras que a fonte financiadora colocava. Para isso, houve um apoio direto do BEI, inclusive com treinamentos presenciais em 2019 para a capacitação dos analistas do BDMG. Os sistemas do BDMG precisaram ser alterados para acomodar o registro de impactos ambientais e sociais dos projetos.

Com a criação de uma “esteira BEI” dentro do BDMG, foram adotados novos processos e práticas para o acompanhamento do *pipeline* junto às áreas operacional, de planejamento, financeira, de *funding*, de produtos e até mesmo junto ao Conselho de Administração.

O papel da liderança nesse processo foi reforçar a importância da adaptação do processo interno, das práticas da instituição, garantindo a operacionalização da maneira que o BEI esperava. Vinício revela:

“Foi importante explicar que tínhamos que fazer mais coisas, controlar mais documentos, mas que aquilo era o futuro do banco.”

Naturalmente, para a execução da estratégia, muitos profissionais da instituição tornaram-se especialistas em eficiência energética e energias renováveis, com conhecimento profundo do

mercado e da legislação nessas áreas de negócio. Para atender aos novos clientes internacionais com padrões altíssimos de governança, transparência e rigor com o cumprimento da legislação ambiental, os diretores do BDMG se desenvolveram muito nesses aspectos. Para isso, contaram com a experiência dos Conselheiros e com uma forma de trabalho matricial e transversal essencial para uma instituição de porte médio que não consegue manter especialistas segregados. Diferentemente de grandes bancos de desenvolvimento, que possuem milhares de funcionários, o BDMG tem 296 funcionários efetivos que são demandados em diversas competências.

Em consequência da condução bem-sucedida da nova estratégia, o banco tornou-se uma plataforma de mobilização de recursos e um indutor de desenvolvimento sustentável. Seus negócios de sustentabilidade foram aprofundados de maneira significativa. De dezembro de 2018 a dezembro de 2020, cresceram em termos de representatividade na carteira do Banco de 20% para 58%.

Marcela Brant revela que o mercado já entende esse novo direcionamento do BDMG. Em suas palavras:

“Quando olhamos para os grandes projetos que estão vindo para Minas, uma das condições é a sustentabilidade. A primeira coisa que eles (empresários e empreendedores) mostram, antes de números, é: olha como que eu trato a energia, como que é a água, como que é a energia, olha como eu sou sustentável.”

Destaca-se que de janeiro a maio de 2021, 43% dos desembolsos do BDMG alinharam-se aos ODS da ONU definidos como foco do banco. (Anexo 7)

Junto a esse alinhamento, ocorreu a diversificação das fontes de recursos do banco. Em dezembro de 2020 o BDMG conseguiu atrair investidores para a pauta de desenvolvimento sustentável, tornando-se o primeiro banco de desenvolvimento brasileiro a captar recursos voltados à emissão de títulos sintonizados com a Agenda 2030. Dessa forma, deu impulso para o financiamento ou refinanciamento de projetos que possuem impactos socioambientais significativos, contribuindo para diversificar a matriz econômica de Minas Gerais. A estruturação desses títulos se desenvolveu de acordo com os Princípios de Títulos Verdes 2018, os Princípios de Títulos Sociais 2018 e as Diretrizes de Títulos de Sustentabilidade 2018.

Carlos Braga, vice-presidente do Conselho de Administração do BDMG, destaca a importância desses movimentos estratégicos:

“Talvez a mudança estratégica tenha ocorrido por uma questão de sobrevivência. O BNDES já indicava que estava alterando um pouco o seu papel. Durante muitos anos o BDMG era um repassador de recursos do BNDES na maioria das suas atividades. Historicamente, 50-60% do que o BDMG fazia era repassar BNDES. Hoje essa porcentagem é cerca de 20%-25%. O banco precisava de alternativas. O mercado privado ajudou parcialmente, mas em nossas reuniões do conselho para analisar o banco e suas necessidades, grande parte do tempo é gasto para ver como os parceiros internacionais estão nos ajudando. Neste mesmo sentido patrocinamos a emissão de um

título sustentável, que é uma nova fonte de recursos para o banco junto ao mercado de capitais internacional.”

INDUÇÃO DE ESG JUNTO A PEQUENOS MUNICÍPIOS

Uma parte dos empréstimos do BDMG é para o setor público. Historicamente as prefeituras tendem a asfaltar ruas e estradas, pois são obras que geralmente conquistam eleitores. O BDMG tem buscado educar os pequenos municípios a investirem em obras de saneamento básico, iluminação pública e cidades inteligentes, com um viés ambiental. O objetivo é financiar e induzir investimentos públicos alinhados ao ESG.

IMPACTOS DA NOVA ESTRATÉGIA

A nova estratégia teve impactos positivos em termos de engajamento e produtividade dos funcionários. O orgulho e o comprometimento dos colaboradores aumentaram, porque eles se identificaram com o mandato de sustentabilidade do banco e enxergaram os benefícios sociais e ambientais para a economia e para a sociedade mineira. Marcela evidencia e analisa a automotivação que emergiu internamente:

“Fizemos duas pesquisas durante a pandemia que mostraram que as pessoas estavam se sentindo mais produtivas e orgulhosas por estarem sendo úteis naquele momento. Tivemos funcionários trabalhando no dia 31 de dezembro (de 2020) até oito, nove horas da noite, quando foi aberta a terceira janela do Pronampe. Conseguimos fazer trinta milhões em um dia. Como a gente consegue que as pessoas se engajem, que elas se desenvolvam, que elas assumam o protagonismo do desenvolvimento? O banco não teve que pegar e colocar em uma sala de aula. As pessoas foram protagonistas dos seus desenvolvimentos devido a automotivação que surgiu quando eles viram os impactos na ponta.”

Essa motivação contribuiu para o desenvolvimento de novas competências e para o aumento da produtividade no BDMG. Nas palavras de Marcela Brant:

“Tivemos que introjetar várias competências que não eram usuais no banco. Por exemplo, temos que fazer relatórios de todas as operações acima de três mil euros. Elas têm que ir para o BEI, têm que ser analisadas pelo BEI e aprovadas, uma a uma. Eles emitem uma aprovação. Temos que fazer toda uma documentação em português, dentro do nosso padrão do Banco Central Brasileiro, e outra documentação completa no padrão deles. Quando a gente começou, eu falei: nossa, é muita burocracia! Logicamente que são projetos que demoram um pouco mais, porque eles têm que ir à instituição internacional e voltar, mas nós conseguimos formar competências, núcleos dentro do ban-

co, especialistas, que estão lidando muito bem com isso. Adquirimos competências que a gente não tinha, de uma maneira rápida, em função do engajamento e da identificação das pessoas com relação ao propósito. Isso fez toda a diferença! A produtividade da nossa equipe aumentou muito. No ano passado, mais do que dobramos nosso desembolso. Atendemos quase treze mil clientes, com todo mundo em casa, sem nenhum acréscimo de equipe. Nossa produtividade em 2020 foi recorde na história do banco como um todo!”

O DESAFIO DA DIVERSIDADE INTERNA

O BDMG tem trabalhado de diversas formas para criar espaços mais humanizados e com respeito à diversidade dentro do banco. Desde 2018, figura na lista das empresas brasileiras que assinaram os Padrões de Conduta propostos pela ONU. Iniciativas para ampliar a diversidade, principalmente por meio do programa de estágio, continuam demonstrando o compromisso do BDMG com a igualdade de oportunidades e o respeito à pessoa humana. Ao longo de 2019, diversas iniciativas relacionadas à diversidade marcaram a agenda do Banco. Uma delas foi a comemoração do Dia Internacional da Mulher por meio de uma roda de conversa realizada para tratar sobre a importância da igualdade de gênero para os ambientes, em especial aqueles que se propõem inovadores e empreendedores. Outra foi uma parceria entre o BDMG Cultural e Hubble para a realização de um encontro sobre Empreendedorismo Negro com discussões sobre arte, ciência e inovação africana e afrodescendente. O BDMG também foi patrocinador da primeira edição do ELAS, um festival cultural que destaca o empreendedorismo feminino no mercado e sua atuação nas mais diversas áreas.

Outra ação importante nesse sentido é a linha Empreendedoras de Minas, crédito para capital de giro que visa apoiar as micro e pequenas empresas controladas por mulheres e incentivar o surgimento de novas empreendedoras. Em função da Pandemia da Covid 19 foi criada uma versão emergencial desta linha que desembolsou entre março de 2020 e maio de 2021, R\$ 33,9 milhões para 882 destas empresas recursos estes que foram fundamentais para a sobrevivência de vários destes negócios naquele momento de escassez de crédito no mercado.

A promoção da diversidade interna ainda é, entretanto, um desafio importante para o BDMG. Fernando Lage, presidente do Conselho de Administração do BDMG, comenta sobre esse desafio ao explicar como funciona o processo de seleção e desenvolvimento de pessoas no banco:

“Eu não posso ir ao mercado: “eu quero trazer fulano e beltrano”. Não tem jeito. O banco só faz isso em proporção muito pequena, de forma temporária. Nós temos assessorias temporárias, que permitem a contratação de pessoas muito sofisticadas durante alguns períodos. Profissionais com conhecimentos muito sofisticados, que nos interessam, ou com características que são relevantes durante algum período. Podemos por lei terceirizar também alguma coisa que não seja crítica. De vez em quando o Estado me empresta alguém de algumas áreas, como do BNDES, e nós emprestamos nossos funcionários também. Na verdade, todos que entram precisam ser treinados. É uma

coisa que demanda investimentos e demora algum tempo. Mas isso é muito crítico para a própria sobrevivência do banco. Temos que formar equipes.”

Como instituição pública, o BDMG tem nas leis federais e estaduais um limitador para a ampliação da diversidade no seu quadro de funcionários. Por exemplo, cada concurso público requer a contratação de um número mínimo de deficientes físicos. Entretanto, não pode haver a seleção das pessoas por critérios como raça, gênero e renda.

O BDMG tem planos de abrir um novo concurso no final de 2021 com o objetivo de gerar uma oxigenação interna, trazer novas gerações com novas competências e cultura.

Marcela Brant explica a importância desse movimento:

“Tem nove anos que o BDMG fez o último concurso. Então, realmente, a faixa etária no banco está elevada. A questão não é só a idade, a questão é que a maneira como as pessoas se formam. É completamente diferente uma pessoa que se forma em engenharia hoje daquela que se formou em engenharia há dez anos, quinze anos. Tem outra cabeça, outra cultura, outras competências.”

E Fernando Lage revela a atenção do BDMG para essa questão:

“Estamos quebrando a cabeça para promover a diversidade. É um processo evolutivo e a gente mais hora ou menos hora vai ter uma solução para isso.”

Enquanto planeja a contratação de funcionários de uma nova geração, a geração antiga se renova a partir da execução da estratégia ousada e inovadora em curso, que possui na transformação digital um importante fator habilitador. No seu disputado programa de estágio, o propósito do banco e a sua cultura pautada nos princípios de ESG tem se revelado como um fator importante de atração de novos talentos para o BDMG.

O desafio da diversidade em diversos sentidos é reconhecido pelos líderes do BDMG. A questão de gênero é a primeira a ser trabalhada na instituição, pois o mercado financeiro sempre foi muito masculino. No BDMG o quadro de funcionários é composto por 60% do sexo masculino e 40% do sexo feminino. Dentre os gestores a divisão é 50%-50%, enquanto na diretoria e no Conselho de Administração a representação feminina já se faz presente, mas ainda é relativamente pequena sendo este um ponto de atenção levado em conta na elaboração do plano de sucessão para sua alta administração.

A busca pela diversidade no BDMG vai além de uma postura moral, mas possui a visão do valor capturado pela instituição através de um quadro de funcionários mais diverso.

LEGADOS

Em agosto de 2021, após 2 anos e 7 meses na liderança do BDMG, Sergio e sua equipe já haviam deixado legados para o banco, para Minas Gerais e para o Brasil. Dentre eles destacam-se: o exemplo de estratégia pautada em ESG, tendo os ODS como referência; a sofisticação em termos de governança, risco e *compliance*; o entendimento da necessidade de aperfeiçoar cada vez mais a medição dos impactos gerados na ponta junto aos seus clientes com externalidades positivas para todo o estado; e o desenvolvimento e o fortalecimento de líderes da casa visando a perpetuidade da instituição.

Exemplo de estratégia pautada em ESG, tendo os ODS como referência.

Uma das conquistas consolidadas foi o papel do banco de desenvolvimento para o alcance dos ODS, com uma estratégia pautada em ESG. Destaca-se que a crise no Brasil gerada pela pandemia mostrou a importância dessa estratégia e ajudou a consolidá-la no BDMG. Além disso, como as captações internacionais obtidas são de longo prazo, com duração de uma a duas décadas, e estão totalmente alinhadas a essa estratégia, o BDMG se manterá como um exemplo de instituição que contribui para o alcance dos ODS definidos pela ONU. As palavras de Fernando Lage e Carlos Braga, respectivamente, destacam essa contribuição:

“Um dos legados que a gente quer deixar para o banco é que ele continue sendo exemplo, mais uma vez, dessa vez na área de ESG, para outras instituições. Não somos pioneiros dessa estratégia, mas somos primeiros seguidores e isso é útil para a sociedade. Não tem valor financeiro, mas tem um grande valor como exemplo. (...) O Sergio é hoje presidente da Associação Brasileira de Desenvolvimento (ABDE), que congrega bancos de desenvolvimento do país, devido à sua sofisticação profissional. A gente aprende com os outros, mas ensina muito também. Trocamos experiências com bancos de outros Estados que servem para a difusão. Essa coisa das ODS, logo você vai ver em outras agências de desenvolvimento, que reconhecem os ganhos obtidos pelo BDMG com as captações internacionais. Quer dizer, nossa estratégia funciona como um exemplo. E quando eles têm boas coisas, a gente vai lá e também copia, é lógico.”

“O BDMG tornou-se um benchmark para todo o segmento da indústria financeira brasileira, especialmente para a ABDE, mas também para outros bancos. Temos sido procurados por instituições financeiras que querem entender o que foi feito para se obter premiações no exterior e acesso a fundos internacionais que muitas vezes a nível federal não estão acessíveis. O primeiro banco a trazer um framework ambiental para o Brasil foi o BDMG, em um acordo com o BID, que funcionou como um carimbo de qualidade, provando que sabemos aplicar bem os recursos investidos em nossos títulos, de maneira alinhada aos objetivos dos investidores. Esse acordo abriu as portas para o estabelecimento de novos frameworks com investidores privados, com o lançamento de títulos sustentáveis.”

Sofisticação em termos de governança, risco e compliance

Carlos Braga, vice-presidente do Conselho de Administração do BDMG, destaca que a sofisticação em termos de governança, risco e compliance do banco é outro legado entregue por Sergio Suchodolski e sua equipe:

“Na hora que você sobe a sua barra de boas práticas, de políticas de governança, risco e compliance, os mecanismos de controle externos de auditores, do Banco Central, de supervisores e de reguladores garantem que não haja retrocesso. Nos últimos anos, houve avanços importantes nas ferramentas implementadas nos comitês de risco e nos controles internos do banco.”

Fortalecimento da liderança de funcionários da casa alinhados aos propósitos definidos

Em 2018, uma empresa de consultoria realizou uma análise do corpo gerencial do BDMG e citou na época a “juniorização” dos executivos do banco. Sem autonomia para conduzir atividades importantes, estavam abafados e sem iniciativa. Com a nova estratégia e a liderança de Sergio o corpo de executivos do BDMG se fortaleceu. Dentre os movimentos que contribuíram para isso estão a reativação do comitê gerencial e a mudança da composição do comitê de crédito com pessoas indicadas pelos diretores. Ao mesmo tempo, o banco tem buscado sofisticar suas lideranças com novas competências e habilitá-las a tomar decisões. Dessa forma, tem reforçado seu papel de agente fomentador de lideranças que podem ser alavancadas não apenas no BDMG, mas em outras instituições do governo de Minas Gerais.

Entendimento da necessidade de medir o impacto gerado na ponta pelo banco.

A execução da estratégia contribuiu para remover qualquer dúvida interna do banco sobre a necessidade de medir o impacto gerado na ponta, ou seja, não o impacto em valor de desembolso, mas em geração de emprego, em redução da geração de CO2, em diversidade, inclusão e inovação, por exemplo. Marcela Brant e Carlos Braga, respectivamente, destacam esse legado:

“O objetivo de medir os impactos gerados na ponta estavam introjados na casa, mas antes havia uma visão mais ideológica. Agora o entendimento é que esses impactos são parte do papel do banco, do propósito do banco e que esse é o lugar que a gente tem que ter no mercado pela nossa própria sobrevivência, porque até hoje tem gente questionando se precisa ter Banco de Desenvolvimento ou não. É dessa forma que eu acho que o banco conseguirá lidar com esse questionamento.”

“O BDMG sofisticou a forma de medir os impactos gerados pelo banco. Esse é um grande legado que deixaremos, pois boas práticas foram cristalizadas com esse intuito.”

Atualmente, o BDMG faz uma análise Ex Ante dos projetos, ou seja, antes dos financiamentos concedidos. Nesta etapa ocorre uma revisão do processo de seleção desses projetos, que são enquadrados no momento do início da análise da transação em tipologias pré-definidas, pro-

curando-se incluir indicadores de impacto das suas operações tais como análise socioambiental dos seus impactos.

Uma vez que as operações são feitas, é realizada uma análise Ex Post, com a classificação da carteira do BDMG vinculada aos ODS e a identificação de categorias elegíveis para a emissão de títulos. O uso dos recursos dos títulos ocorre em paralelo à elaboração de reportes aos investidores.

Cada projeto é avaliado considerando o seu propósito central e as estimativas dos seus benefícios gerados no médio ou no longo prazo. Por outro lado, há um indicador de contribuição CO2 dos projetos. Através da “Calculadora de CO2”, é realizada a medição da contribuição do projeto em termos de melhoria das condições climáticas, principalmente em relação à redução de emissões de gases de efeito estufa para a atmosfera.

Destaca-se a importância das parcerias do BDMG com o Framework ODS e com o IDB para o desenvolvimento da calculadora de carbono. O Framework ODS teve um papel relevante para o aprendizado do BDMG quanto a ferramentas de medição de impacto centradas na Agenda 2030, o enquadramento ODS e sobre indicadores de sustentabilidade. Destaca-se que, com esse intuito, sessenta pessoas do BDMG que atuam nas áreas de operações, análise de crédito, setor público, comercial, riscos e planejamento do banco foram treinadas em abril/2021. Já a parceria com IDB envolveu o treinamento de 40 pessoas em julho/2020 nas áreas de operações, análise de crédito e setor público, entre outras.

Quanto à parceria com o Framework ODS, o presidente do BDMG, Sergio Suchodolski, revela:

“A gente usa o framework dos ODS para não só sermos bons mocinhos, mas para nos ajudar a mensurar o nosso impacto de desenvolvimento. Isso nos ajuda a evoluir na performance, inovar nos produtos oferecidos e nas ferramentas de gestão.”

SEGUINDO EM FRENTE

Em agosto de 2021, em contato com outras instituições de fomento nacionais e internacionais, o BDMG vinha endereçando a sua estratégia com mais foco em temas fundamentais ao presente e ao futuro da organização, como transformação digital, alinhamento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU e mensuração mais consistente do impacto socioeconômico dos projetos financiados.

Após atingir captações recordes, da ordem de R\$ 2,3 bilhões em 2020, e emitir de forma pioneira Títulos Sustentáveis, (USD 50 MM), os líderes do BDMG estavam convictos que a permeabilidade da instituição às novas tendências do mercado de crédito internacional descortinaria ainda mais oportunidades de diversificação de *funding*, fortalecimento da carteira e lucratividade.

Por um lado, a instituição reafirmara uma governança eficiente aprofundando o compromisso com a transparência, a integridade organizacional e uma governança eficiente. Com disciplina de gestão, avançara no processo de melhoria contínua dos instrumentos de controle de riscos,

operações e compliance, permitindo equilibrar a demanda do mercado com a necessária austeridade na condução do negócio.

Por outro lado, assim como parceiros mais exigentes promoveram o fortalecimento do BDMG em ESG, o banco teria pela frente o desafio de educar cada vez mais a sua cadeia de valor, incluindo parceiros, fornecedores e clientes, a serem mais sustentáveis. Internamente, o maior desafio seria a promoção de uma maior diversidade no seu quadro de profissionais nos diversos níveis da organização, considerando as regras públicas restritivas à contratação de novos funcionários. Sua capacidade de buscar soluções inovadoras para os seus desafios internos, de alavancar tecnologias digitais para seus negócios, criar instrumentos financeiros e desenvolver novos produtos integrados com a Agenda 2030 seria crucial para a manutenção e o avanço da sua estratégia.

Nesse cenário, os colaboradores do BDMG se mostravam cada vez mais engajados em induzir o crescimento sustentável do estado, exercendo ao mesmo tempo o seu papel anticíclico na economia e seguindo os mesmos princípios que nortearam sua atuação desde sua criação sessenta anos passados.

ANEXO 1 – HISTÓRICO DE DESENVOLVIMENTO DO BDMG



ANEXO 2 – DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS 2021-2025

Impacto	Competitividade	Parceria	Cultura Organizacional	Transformação Digital
<p>Compromisso com a Agenda 2030 e com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS);</p> <p>Posicionamento do BDMG como especialista regional para viabilização de projetos de desenvolvimento;</p> <p>Monitoramento & Avaliação dos impactos da atuação do BDMG no desenvolvimento do estado.</p>	<p>Excelência em soluções financeiras para o desenvolvimento, incluindo serviços e consultoria;</p> <p>Aprimoramento constante na experiência do cliente;</p> <p>Aderência ao mercado em termos de posicionamento e oferta, com rentabilidade.</p>	<p>Explorar novas parcerias de negócios, inclusive com instituições com o mesmo DNA;</p> <p>Atuar como plataforma de produção e disseminação de conhecimento;</p> <p>Mobilizar recursos para Minas Gerais e estados vizinhos;</p> <p>Fortalecer as parcerias de atendimento ao cliente.</p>	<p>Alinhamento das lideranças e das equipes com os objetivos da organização;</p> <p>Ter líderes capazes de inspirar, engajar e desenvolver outros líderes;</p> <p>Aprender, desaprender e reaprender continuamente;</p> <p>Priorizar entregas contínuas e incrementais sempre que possível;</p> <p>Simplicidade, agilidade e adaptabilidade;</p> <p>Agir com protagonismo, propondo e assumindo desafios</p> <p>Fortalecer as práticas de governança, <i>compliance</i> e gestão de riscos.</p>	<p>Estar preparado para explorar oportunidades originadas das mudanças no mercado financeiro;</p> <p>Migração para nuvem - infraestrutura como serviço;</p> <p>Inteligência de dados e inteligência artificial, como forma de subsidiar o processo decisório;</p> <p>Automatização, visando ganhos de produtividade.</p>
SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA				
Revisões periódicas do apetite ao risco e da política de crédito	Utilização de instrumentos para mitigação do risco de crédito e monitoramento dos cenários	Crescimento compatível com a estrutura de capital do BDMG	Aprimoramento dos modelos financeiros e projeções	

ANEXO 3 – CURRÍCULOS RESUMIDOS DOS INTEGRANTES DO C-LEVEL DO BDMG EM 2021

Sergio Gusmão Suchodolski – Conselheiro desde 10/05/2019 e Diretor Presidente desde 05/04/2019

– Graduiu-se em Direito pela USP, com mestrado em Direito, pela Harvard Law School, e em Comércio Internacional, Economia e Ciências Políticas, pela Sciences PO – Institut d'Études Politiques, de Paris. Foi Diretor-geral do New Development Bank, o Banco do BRICS, em Xangai, na China; Vice-presidente para Desenvolvimento Corporativo da Continental Grain Company – Arlon Capital Partners, grupo de investimentos com sede nos Estados Unidos; atuou no setor

econômico da Embaixada do Brasil em Washington; foi chefe de Gabinete da presidência do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES); Chefe da Assessoria Internacional da Secretaria de Assuntos estratégicos da Presidência da República; e Supervisor de Defesa Comercial do Departamento de Relações Internacionais e Comércio Exterior da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), entre outras funções. Presidente da Associação Brasileira de Desenvolvimento (ABDE) desde agosto/2020; Vice-presidente da Associação Latino-Americana de Instituições Financeiras de Desenvolvimento (ALIDE) desde agosto/2019; Membro do Conselho de Administração da BIOMM S.A desde abril/2019; Membro do Conselho Deliberativo Nacional do SEBRAE desde agosto/2020; Membro do Conselho Deliberativo do SEBRAE-MG desde abril/2019 e Membro do Conselho da VR Benefícios desde junho de 2021.

Fernando Lage de Melo – Presidente do Conselho de Administração desde 10/05/2019

– Graduiu-se em engenharia civil pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), com formação em engenharia econômica pela Fundação Dom Cabral (FDC) e MBA Executivo em Gestão Organizacional pelo IBMEC – Business School, tendo exercido, dentre outras, as seguintes atividades profissionais: I- Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais S.A. – BDMG: I.I- Diretor Executivo responsável pela área de Planejamento, Desenvolvimento Empresarial e Operações Estruturadas de 2013 a fevereiro de 2015 e pela área Comercial de 2007 a 2012; e I.II- Empregado de carreira de 1978 a 2003, ocupando cargos de Analista e Gerente de Departamento e, ainda, exercendo a função de Presidente do Comitê Gerencial; II- Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais: Subsecretário de Estado de Desenvolvimento Mínero-metalúrgico e Política Estratégica, de 2003 a 2007; e III- Companhia Energética e Minas Gerais – CEMIG: Conselheiro Suplente do Presidente do Conselho de Administração, de 2003 a 2007.

Carlos de Camargo Penteado Braga – Vice-Presidente do Conselho de Administração desde 10/05/2019

– Graduiu-se em economia pela Faculdade Cândido Mendes Ipanema, com mestrado em Finanças pelo IBMEC-RJ e pós-graduação em comércio exterior pela Universidade de Califórnia (Los Angeles – EUA). Entre outras funções executivas foi Vice-Presidente da Artesia Gestão de Recursos (2015-2018), CEO do banco britânico RBS no Brasil (2008-2012) e Diretor do ABN AMRO Real (1988-2008) onde participou de diversas iniciativas pioneiras de ESG à época. Atua ainda em diversos conselhos de administração sendo coautor dos livros, “Inovação o Motor do ESG” (2021), “Gestão de Riscos no Mercado Financeiro” (2018) e “Ascensão das Multinacionais Brasileiras” (2009), publicados pela Fundação Dom Cabral onde atua como professor convidado de ESG e Finanças Corporativas. Autor de vários artigos e palestras sobre ESG, Finanças Corporativas, Financiamento a Infraestrutura no Brasil e no exterior.

Ivone Hiromi Takahashi Saraiva – Conselheira desde 10/05/2019

– Graduiu-se em economia na Universidade Federal do Pará, com MBA em marketing no Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – COPPEAD/UFRJ e MBA executivo no Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração COPPEAD/UFRJ, tendo exercido, dentre outras, as seguintes atividades profissionais: I- Fórum Central – Estado de São Paulo –

CEJUSC-SAESP e Fórum Regional de Vergueiros – Estado de São Paulo: mediadora; III- Liber Coaching: Coach Executivo e Life Coach; IV- FGV – Fundação Getúlio Vargas: Mediadora e árbitra do Corpo Permanente da Câmara de Conciliação e Arbitragem, desde dezembro de 2014; V- CVM – Comissão de Valores Mobiliários – Consultora de valores mobiliários, desde setembro de 2014; VI- Liver Consultoria e Participações: Sócia Diretora; VII- Azulis Capital: Sócia-diretora; VIII- Grupo Pem Setal: Presidente Executiva Corporativa; IX- Schahin Engenharia Ltda.: Presidente da Schahin Engenharia, tendo atuado durante esse período também como membro do Conselho de Administração; e X- Sistema BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social e FINAME – Agência Especial de Financiamento Industrial: Superintendente da Área de Infraestrutura; Superintendente da Área de Administração; Diretora Operacional da FINAME, responsável pela Área de Operações de Longo Prazo, Concorrência Internacional e Relacionamento com Agentes Financeiros; e Chefe dos Departamentos Financeiro e de Orçamento.

Luiz Antônio do Souto Gonçalves – Conselheiro desde 18/02/2020

– Gradou-se em engenharia mecânica pela UERJ, com MBA Executivo pela COPPEAD/UFRJ – Rio de Janeiro, mestrado em engenharia de produção pela COPPE/UFRJ e doutorando em engenharia de produção pela COPPE/UFRJ, tendo exercido, dentre outras, as seguintes atividades profissionais: I- Sócio da empresa Maker Sustentabilidade, consultoria que auxilia as empresas a se posicionarem diante das novas expectativas da sociedade, tendo como pilares o Ambiental, Social e Governança II- Membro do Centro de Desenvolvimento de Gestão Pública da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro/RJ, atuando como líder de projetos; III- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) – 32 anos: III.I- Superintendente da área de capital empreendedor; III.II- Chefe do departamento de mobilidade urbana; III.III- Chefe do Departamento de Planejamento; III.IV- Superintendente da Área de Mercado de Capitais da BNDESPAR; III.V- Gerente de Planejamento da BNDESPAR; e III.VI- Analista da BNDESPAR; e IV- Banco Bradesco: Chefe do Departamento de Sinistros do Atlântico Boavista. Membro Independente dos Conselhos de Administração das empresas: Ourofino Química Ltda. e Stara S.A Indústria de Equipamentos Agrícolas.

Márcio Rezende Magalhães – Conselheiro desde 23/06/2021

– Graduou-se em administração de empresas pela Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis da UNA, tendo exercido, dentre outras, as seguintes atividades profissionais: I- BDMG: Analista de Desenvolvimento desde agosto de 2004; II- Faculdade Senac Minas: Professor universitário, de junho de 2004 a setembro de 2012, das disciplinas Matemática Financeira, Estatística, Gestão Financeira, Estágio Curricular e Orientação a Trabalho de Conclusão de Curso, e professor de pós-graduação da disciplina Análise de Viabilidade de Projetos; III- Senac Minas: Instrutor de cursos da área financeira, janeiro de 2000 a maio de 2004, tais como: Administração Financeira, Fluxo de Caixa, Análise de Viabilidade, Plano de Negócios e HP 12C; IV- Caixa Econômica Federal (CEF): Exerceu as funções de Gerente, Agente Empresarial, Supervisor, Caixa Executivo e Escriturário, de março de 1989 a agosto de 2004; V- PUC Minas: Professor de MBA da disciplina Análise de Viabilidade de Projetos de Investimentos, de janeiro a junho de 2013; e VI- Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais: Assessor da Presidência, de fevereiro de 1987 a março de 1989.

Sergio Eduardo Weguelin Vieira – Conselheiro desde 18/02/2020

– Gradou-se em economia pela Universidade Candido Mendes – Rio de Janeiro, com mestrado em economia política pelo The New School for Social Research – Nova Iorque / EUA, tendo exercido, dentre outras, as seguintes atividades profissionais: I- Sócio da Maker Sustentabilidade Ltda. desde 2020 e da Maker Investimentos Criativos Ltda. desde 2018; II- Diretor de Investimentos da FAPES – Fundação de Assistência e Previdência Social do BNDES, de 2015 a setembro de 2016; III- Sócio da BRZ Investimentos, de 2013 a 2015; IV- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, de 1982 a 2004 e de 2009 a 2013: IV.I- Superintendente da Área de Meio Ambiente, de janeiro de 2009 a junho de 2013; IV.II- Chefe do Departamento de Mercado de Capitais, de janeiro de 2002 a outubro de 2004; IV.III- Chefe do Departamento de Desenvolvimento de Novos Produtos, de julho de 2000 a dezembro de 2001; e IV.IV- Superintendente da BNDESPAR de julho de 1995 a junho de 2000; e V- Diretor da CVM – Comissão de Valores Mobiliários, de 2004 a 2008.

Sérgio Murilo Bahdur Vieira - Conselheiro desde 10/05/2019

– Graduou-se em engenharia pela FEI – Faculdade de Engenharia Industrial e em administração pela FGV – Fundação Getúlio Vargas, com certificado em gerenciamento avançado de negócios PGA – INSEAD / Fundação Dom Cabral, tendo exercido, dentre outras, as seguintes atividades profissionais: I- Carrefour: Conselho Consultivo Gestão Integrada de Riscos, desde 2018; II- Fortbrasil: Conselho de Administração, desde 2018; III- Fintech Credisfera: Advisor, desde 2016; IV- Quantum Strategics: proprietário de empresa de consultoria especializada em gerenciamento de risco de crédito, desde 2010; IV- Citibank Brasil: Consumer Country Risk Manager e CitiCards Risk Manager, de 2006 a 2009; V- Credicard: Presidente e Cards Risk Manager, de 1998 a 2006; VI- Citibank Colômbia: Consumer Country Risk Manager, de 1996 a 1998; VII- Citibank México: Portfolio Management Diretor, de 1994 a 1996; VIII- Credicard: Portfólio Management Superintendente, Strategics Analytics Unit Manager e Trainee, de 1987 a 1994.

Henrique Amarante Costa Pinto – Diretor Vice-Presidente desde 30/05/2019

– Graduou-se em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, com Mestrado em Administração pela COPPEAD/UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro e Mestrado em International Securities, Investment and Banking, ICMA Centre, Reading University, UK, tendo exercido, dentre outros, os seguintes cargos: I- Secretário de Articulação de Políticas Públicas no PPI (agosto/2016 a janeiro/2018), Presidência da República; II- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES (1982 a agosto/2016): II.I- Superintendente – Área de Estruturação de Projetos (2008 a agosto/2016); e II.II- BNDESPAR (1982 a 2008); e III- Participação em Conselhos de Administração e Comitês de Investimentos de Fundos de “Private Equity”: III.I- ALL – América Latina Logística (junho/2006 a abril/2015); III.II- EBP – Estruturadora Brasileira de Projetos: Presidente do Conselho (março/2008 a julho/2016); III.III- COPEL – Companhia Paranaense de Energia (agosto/2015 a julho/2016); III.IV- PROGEN – Projetos, Gerenciamento e Engenharia (junho/2015 a junho/2016); III.V- EPL – Empresa de Planejamento e Logística (setembro/2016 a janeiro/2018); e III.VI- Codesa (Companhia Docas do Espírito Santo): membro do conselho de administração desde maio/2019.

Marcela Amorim Brant – Diretora Executiva desde 06/01/2017

– Graduiu-se em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, com MBA em Gestão Organizacional pelo IBMEC – Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais e em Finanças também pelo IBMEC, tendo exercido, dentre outros, os seguintes cargos: I- Diretor I – Técnico em Orçamento Público, na Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral de Minas Gerais; II- Gerente Administrativo e Financeiro da Digitus Indústria, Comércio e Serviços de Eletrônica Ltda.; III- Diretora Administrativa e Financeira do Instituto Estadual do Patrimônio Histórico e Artístico de Minas Gerais – IEPHA/MG; IV- Consultora Mercadológica da Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco – CODEVASF; V- Consultora Organizacional do Colégio Arnaldo e da Faculdade de Direito Padre Arnaldo Janssen; e VI- Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais: admitida por meio do concurso público realizado em 1998: Analista da Auditoria Interna, Gerente da Auditoria Interna, Chefe de Gabinete e Gerente de Comunicação, Gerente Geral de Gestão de Pessoas, Gerente Geral da Gerência de Suporte ao Crédito, Presidente do Comitê de Tecnologia da Informação, Membro efetivo do Comitê de Gestão Financeira, Capital e Risco e membro suplente dos Presidentes do Comitê de Crédito e do Comitê de Políticas Operacionais.

Otavio Lobão de Mendonça Vianna – Diretor Executivo desde 31/05/2019

– Graduiu-se em Economia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), com MBA em Finanças pela COPPEAD/UFRJ, créditos completos do Mestrado em Economia pela EPGE/FGV e especializações em “Infrastructure in a Market Economy – Harvard Kennedy School”, em Desenvolvimento Econômico e Social – UFRJ e em Mercados Derivativos – BM&F Bovespa, tendo exercido, dentre outros, os seguintes cargos: I- Fundação Getúlio Vargas – FGV: Professor de Macroeconomia e Finanças Internacionais no MBA Finanças: Investimentos e Risco; II- Inter.B Consultoria Internacional de Negócios: Consultor para avaliação de projetos de exportação; III- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES): Economista do Departamento de Mercado de Capitais (2003 – 2007); Gerente do Departamento de Mercado de Capitais (2007); Gerente do Departamento de Fundos (2008); Chefe do Departamento de Operações de Meio Ambiente (2009 – 2010); Chefe do Departamento de Mercado de Capitais e do Departamento de Gestão da Carteira de Renda Variável (2011 – primeiro semestre de 2016); Gerente da Mesa de Operações de Equity (segundo semestre de 2016); e IV- Fundação de Assistência e Previdência Social do BNDES – FAPES: Gerente Executivo de Alocação e Seleção de Gestores.

Vinício José Stort – Diretor Executivo desde 01/11/2019

– Graduiu-se em engenharia de materiais pela Universidade Federal de São Carlos e em administração de empresas pela University of California (Berkeley, EUA), com mestrado em administração de empresas com ênfase em finanças e ciências da decisão pela The George Washington University (Washington, EUA), tendo exercido, dentre outras, as seguintes atividades profissionais: I- Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais S.A. – BDMG: Assessor Especial de Assuntos Estratégicos, de julho de 2019 até outubro 2019; II- New Development Bank (NDB), Xangai, China: Chief of Finance – Chief de Gerência de Orçamento, Gerência de Planejamento Financeiro, Gerência de Portfólio de Ativos de Desenvolvimento, e Gerência de Adequação de Capital, de outubro de 2018 a julho de 2019; e III- Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID Invest, Washington, EUA: III.I- Head of Budget and Financial Planning, de setembro de 2016 a outubro de 2018; III.II- Lead Treasury and Risk Management Officer, de maio de 2008 a setembro de 2016.

ANEXO 4 – COMPLIANCE, CONTROLES E PROCESSOS INTERNOS DO BDMG

Página de Transparência



Inventário Selo Ouro Programa Brasileiro GHG Protocol

5º ano consecutivo. O BDMG vem reduzindo suas emissões devido a adoção de medidas de eficiência energética e de medidas mais sustentáveis nas instalações do banco.

Publicação Anual do Relatório de Sustentabilidade



<https://www.bdmg.mg.gov.br/sobre-bdmg/?responsabilidade#>

Apresentação de Resultados e Demonstrações Financeiras – trimestral



Atualização da Política de Responsabilidade Socioambiental

Alinhamento às melhores práticas internacionais (ODS); atualização das diretrizes socioambientais.

Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa

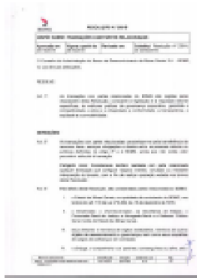


Relatórios de Ratings



Transações com partes relacionadas

Em sintonia com a legislação vigente, o BDMG estabeleceu sua Política de Transações com Partes Relacionadas.



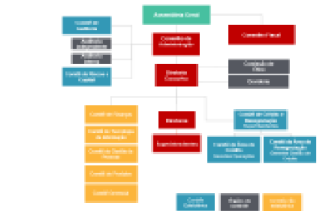
Política de Prevenção e Combate à Fraude e Corrupção

Estabelece as diretrizes e responsabilidades adotadas na prevenção, identificação e tratamento de fraudes

Membro independente no Conselho de Administração, nos termos da Lei das Estatais

Processos de controle internos sólidos e transparentes

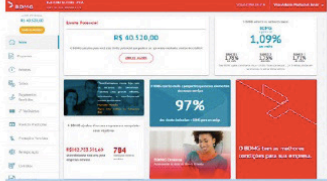
- Órgãos de Controle (Auditoria interna, auditoria independente, Ouvidoria, Comissão de Ética)
- Comitês Estatutários (Auditoria ; Riscos e Capital; Crédito e Renegociação)
- Comitês não estatutários (Gestão de Pessoas; Gerencial; Finanças; Tecnologia e Informação; Produtos)



Fonte: Apresentação Sérgio Suchodolski na Amcham. Comitê de Business Affairs. Julho 2021.

ANEXO 5 – BDMG DIGITAL – MODELO DA PLATAFORMA DE CRÉDITO, PROGRAMAS E RESULTADOS OBTIDOS PARA MPES

- Ferramenta inovadora que garante a determinação do valor do financiamento e emissão do contrato em até 1 hora.
- Totalmente Online.
- Sistema integrado aos bancos de dados de órgãos como Serasa, Banco Central, SPC e Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais.

Não basta oferecer melhores condições de crédito, o momento exige também agilidade...

O BDMG foi o primeiro banco de desenvolvimento brasileiro a criar, em 2012, uma **plataforma digital** para facilitar o processo de seus clientes **micro e pequenas empresas**

Este diferencial está a serviço do empreendedor mineiro

Projeto Paperless... em breve

Simulação do cliente → Análise do crédito → Aprovação → Contratação → Liberação

BDMG DIGITAL – Atuação anti-cíclica com MPE's



Linhas operadas de forma 100% Digital

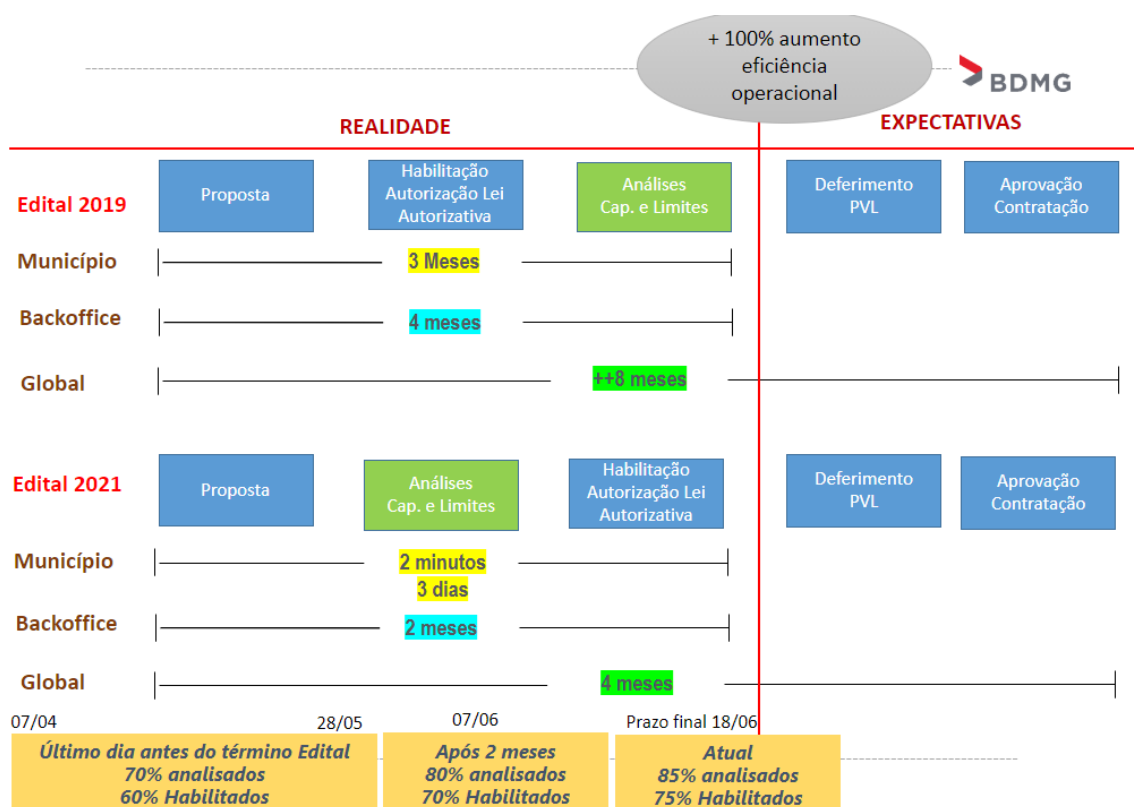
- ✓ Pronampe
- ✓ Solidário Corona Vírus
- ✓ Empreendedoras de Minas
- ✓ Fungetur
- ✓ Geraminas
- ✓ Geraminas Fidelidade

RESULTADOS: Entre mar/20 e mai/21

R\$ 917,2 milhões desembolsados	13.389 empresas atendidas	+425% Crescimento Desembolsos 20/19
	64.846 empregos mantidos	

8 TRABALHO DECENTE E CRESCIMENTO ECONÔMICO
11 RECUPERAÇÃO ECONÔMICA APÓS DESASTRES
5 IGUALDADE DE GÊNERO

ANEXO 6 – RESULTADOS BDMG DIGITAL PARA MUNICÍPIOS



ANEXO 7 – DESEMBOLSOS DO BDMG LIGADOS AOS ODS DE JANEIRO A MAIO DE 2021

Entre janeiro e maio, o desembolso ODS representou 43% do total desembolsado.



Enquadramento da Operação	Total Geral
Sustentabilidade	24,3%
Agro sustentável	13,3%
Energia renovável	7,5%
Eficiência energética	2,3%
Saneamento	1,1%
Transporte	0,1%
Social	18,9%
Recuperação econômica após desastres	6,5%
Urbanização	4,8%
Saúde	4,5%
Geração de emprego	1,9%
Empoderamento socioeconômico	1,0%
Educação	0,1%
Outros	56,7%
Agronegócio	38,4%
Outras operações	17,3%
Inovação	1,0%
%	43%

* Dados entre Jan e Mai/2021



ERIKA BARCELLOS

Pesquisadora e professora convidada da Fundação Dom Cabral, onde atua desde 2002 em projetos com abordagem integrada de teoria e prática sobre gestão estratégica, inovação, empreendedorismo e internacionalização de empresas brasileiras. É também consultora da BTA (Betania Tanure e Associados), consultoria em Desenvolvimento Empresarial, Saúde e Vitalidade Organizacional, com foco em Cultura e Liderança. Coautora de diversos livros e artigos; é formada em engenharia civil, pela UFMG, possui especialização em negócios internacionais, pela FDC; mestra em administração, pela USP, e um MBA com high honors pela Boston University.



CARLOS BRAGA

Professor da FDC e Sócio da Brasilpar Serviços Financeiros, além de conselheiro de diversas empresas privadas e organizações do terceiro setor. Entre outras funções, foi Vice-Chairman do BDMG, Vice-Presidente da Artesia Gestão de Recursos, CEO do banco britânico RBS para o Brasil e Diretor do ABN AMRO Real, onde participou de diversas iniciativas pioneiras de ESG à época. Participou da revisão estratégica do BDMG, com destaque para o alinhamento do banco às metas ODS da ONU, o que levou ao seu reconhecimento como instituição de maior impacto socioeconômico do Brasil em 2020, pela publicação britânica CFI Magazine. Atualmente, é Professor de ESG do Programa de Formação de Conselheiros e do MBA da FDC, além de coautor dos livros “Inovação, o Motor do ESG”, “Ascensão das Multinacionais Brasileiras” e “Gestão de Riscos no Mercado Financeiro”.



CARLOS ARRUDA

Professor de Inovação e Competitividade da Fundação Dom Cabral, coeditor da série “Economia Digital Passada a Limpo” e do e-book “Inovação, o Motor do ESG”. Membro do conselho de administração da Riva Empreendimentos, do conselho assessor da Salesforce Brasil e do conselho curador da Biominas. PhD em Administração, pela University of Bradford. Diretor de Inovação da ABRH-MG e Membro da Câmara de Tecnologia da UFMG. Membro Emeritus do conselho UNICON (EUA) e ex-Oficial Superior de Treinamento do International Trade Center (ITC/UNCTAD/WTO) (Suíça); ex-Membro do Conselho Consultivo da Embrapa Instrumentação. Coautor dos livros: Internacionalização de Empresas Brasileiras (1996), Em busca do Futuro (1999), Brazilian Competitiveness (2003) e Inovação Ambiental (2011).



SESSÃO 3: O PAPEL DAS EMPRESAS NA PAUTA AMBIENTAL DO ESG

EDITOR: CARLOS ARRUDA

Inovabilidade

CARLOS ARRUDA

As novas exigências trazidas pela pauta ambiental são, sem dúvida, uma nova fonte de inovação para as empresas. Nesta sessão, convidamos especialistas e executivos de diferentes empresas para compartilharem suas experiências e expectativas que em seu conjunto trazem uma nova agenda de desenvolvimento de tecnologias, produtos, serviços e negócios. Como destacado por Joe Tidd (2015)¹, gestão da inovação nunca teve receita pronta, já que depende de diversos fatores relacionados ao setor, porte, recursos, concorrência e modo de operação de cada organização. Mas, neste contexto da pauta ambiental, observamos algumas características comuns provavelmente relacionadas ao grau de incerteza trazida pela agenda ambiental.

De uma maneira geral, os processos de inovação se caracterizam por serem processos colaborativos, com a participação de empresas de consultoria especializada (ex.: Ambipar, Boomera, WayCarbon), organizações não governamentais (ex.: Black Jaguar Foundation) e escritórios de advocacia (ex.: Cescon Barrieu e Di Biasi). Esses processos “abertos de inovação” se destacam pela troca de conhecimento através das fronteiras organizacionais.

Estudos recentes chamam a atenção para o fato de que, se por um lado, a inovação aberta pode ajudar a reduzir as incertezas, por outro lado a própria inovação aberta é fonte de uma série de tensões e incertezas. “No nível da empresa, a inovação aberta pode levar a uma tensão entre compartilhar conhecimento com parceiros e, ao mesmo tempo, protegê-lo de vazamentos amplamente. A inovação aberta também pode levar a um *trade-off* entre manter o controle sobre os processos de inovação e abrir mão do controle para permitir que outros definam problemas e soluções. Às vezes, a inovação aberta pode envolver concorrentes, criando uma tensão entre colaboração e competição”. Segundo os mesmos autores: “em termos mais gerais, a inovação aberta está comumente relacionada a tensões entre a criação e a captura de valor.”²

Nesta sessão, usaremos o termo “inovabilidade” para nos referirmos às práticas de inovação associadas aos desafios e objetivos da sustentabilidade, focando nas pautas de ESG, em especial na agenda ambiental. Assim, entramos no universo da inovação no desenvolvimento de tecnologias, processos, serviços, produtos e negócios que sejam novo ou significativamente melhorado, no que se refere às suas características ou usos previstos, ou, ainda, à implementação de métodos ou processos de produção, geração e uso de energia, distribuição, ou organizacionais novos ou significativamente melhorados, incluindo práticas que gerem impacto ambiental,

¹ Joe Tidd e John Bessant. 2018. Gestão da Inovação. Bookman.

² Anita M. McGahan, Marcel L. A. M. Bogers, Henry Chesbrough e Marcus Holgersson. 2021. Tackling Societal Challenges with Open Innovation. California Management Review 2021, Vol. 63(2) 49–61

preservação e/ou recuperação da biodiversidade e do meio ambiente, economia circular, que devem ser gerados considerando sua sustentabilidade e *reciclabilidade* no processo³.

Como exemplo de *inovabilidade*, a Suzano, recentemente, se comprometeu a reduzir em 15% suas emissões de CO₂ dos escopos 1 e 2 e aumentar em 50% a exportação de energias renováveis até o final da década. Parte desse compromisso ambiental também consiste em não apenas reduzir, mas sequestrar 400 milhões de toneladas de carbono da atmosfera, equilibrar o presente e a construção do futuro, declarando, na sua estratégia, metas ousadas estabelecidas até 2030, como substituir 10 milhões de toneladas de plástico e derivados do petróleo por produtos de origem renovável⁴.

Abrindo a sessão, Felipe Bittencourt, CEO da WayCarbon, argumenta que os três motivos determinantes para os níveis de maturidade em gestão de impacto ambiental são conformidade legal; *compliance* de mercado e busca por protagonismo ambiental. No nível mais alto de maturidade de gestão de impacto ambiental, o foco está nas oportunidades e na mitigação de riscos ambientais. O tema é considerado como estratégico para a empresa, sendo prática comum a publicação de relatórios de impacto ambiental com foco na gestão deste impacto, buscando o posicionamento de mercado como empresa protagonista no tema, com o propósito ambiental atrelado ao propósito do negócio. Apesar de almejar alto, a lógica ainda é bem simples: uma real melhoria contínua. O autor fecha seu artigo com uma lista de 10 sugestões para gerir os impactos ambientais de forma assertiva.

Partindo da intenção para a ação, as autoras Jöel Boele, Carolina Sacramento e Marina Tavares nos apresentam a Black Jaguar Foundation e seu propósito de restauração do Corredor de Biodiversidade do Araguaia, que conecta os ecossistemas da floresta amazônica e do cerrado. Tratando-se de um empreendimento gigantesco que visa restaurar, nos próximos vinte anos, um milhão de hectares de áreas degradadas, conta com o envolvimento e patrocínio de indivíduos e empresas.

Claudia Furini, do Banco BV, chama atenção que a menos que o mundo reduza de forma profunda e sustentada as emissões de CO₂ e de outros gases de efeito estufa, será praticamente impossível atingir as metas do histórico Acordo de Paris, de 2015, quando os países concordaram em limitar o aquecimento global em 2°C acima dos níveis pré-industriais, com a aspiração de manter esse aumento dentro de um limite mais seguro de 1,5°C.

Destacando o papel do setor financeiro, salienta a atuação do Banco BV que anunciou seus “Compromissos 2030 para um futuro mais leve”. A iniciativa reúne cinco metas públicas que vão direcionar as ações do banco nas áreas ambiental, social e de governança (ESG). Os compromissos são divididos em três pilares: mudanças climáticas, negócios sustentáveis e inclusão social. No quesito clima, o principal objetivo do BV é diminuir seu impacto ambiental, tanto direto como indireto. O banco se tornou o primeiro das Américas a se comprometer a neutralizar 100% das emissões de CO₂ de seu principal negócio, o financiamento de veículos. A ação se somou à compensação das emissões diretas, que o BV realiza desde 2020, referente às emissões de

³ Rafael Navarro e Marcela Flores. 2021. Quais devem ser as estratégias de inovação na era digital e da inovabilidade? Digital Negócios e Transformação Digital (vol 2). <http://economiadigital.fdc.org.br>

⁴ Erika Barcellos e Carlos Braga. 2021. Caso Suzano: Inovabilidade a partir de árvores plantadas. Inovação o Motor do ESG. <http://esg.fdc.org.br>

2019. Nessa frente, o banco está trabalhando para a digitalização de suas operações, diminuindo as emissões de boletos e faturas de cartão de crédito, que representam seu maior impacto ambiental.

Gabriel di Biasi aborda um dos temas mais críticos na agenda da inovabilidade como uma ação aberta e colaborativa: a propriedade intelectual, partindo do conceito de que a propriedade intelectual é o valor intangível mais importante de uma empresa, pois protege os seus bens imateriais, muitos dos quais passam a existir antes mesmo da efetiva criação do negócio. Uma das proposições do autor é defender junto aos *stakeholders* (fundos corporativos, *startups*, instituições acadêmicas) estratégias para desenvolver tecnologias relacionadas aos indicadores ESG, gerando portfólios de propriedade intelectual capazes de serem explorados, contribuindo, assim, para atingir os resultados de sustentabilidade e, ao mesmo tempo, retorno para os seus criadores e investidores. O autor cita como exemplo as tecnologias verdes, que são utilizadas amplamente em vários setores produtivos, e as tecnologias sociais, que defendem a diversidade além da inclusão social, bem como o desenvolvimento de tecnologia de governança para combate à corrupção.

Fabiana Brant e Marcelo de Souza reforçam a tese apresentada anteriormente pelo Felipe Bitencourt da importância de se saber onde está posicionada em relação ao tema ESG e seu nível de maturidade como um dos primeiros passos para que uma organização possa estabelecer um plano de desenvolvimento de práticas sustentáveis e direcionar seus esforços para atender aos seus compromissos estratégicos e aos interesses dos seus *stakeholders*. Os autores apresentam os cinco estágios de cidadania corporativa de Mirvis e Googins⁵, destacando a importância do modelo na análise da atuação das empresas e nos elementos aplicáveis em busca do crescimento evolutivo como um todo, considerando desde o estágio elementar até o transformador, rumo à melhoria continuada no contexto em que a organização está inserida.

Apresentando os indicadores de sustentabilidade da B3 (ISE) e da Bolsa de Nova York (Índice Dow Jones de Sustentabilidade), os autores argumentam que as empresas devem trabalhar constantemente no equilíbrio entre o meio ambiente, o desenvolvimento social e de governança, tendo como finalidade suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender às necessidades das futuras gerações, considerando também o desenvolvimento econômico sustentável.

Guilherme Brammer e Leon Tondowski, fundador da Boomera e CEO do Grupo Ambipar, nos alertam para a urgência de se lidar com os resíduos residenciais e industriais. “Os resíduos de todo o mundo acabam tendo como destino os oceanos, e aves e outros animais alimentam-se destes resíduos (embalagens, peças, restos de produtos) e intoxicam-se, o que já mata milhares de espécies todos os anos”. No Brasil, alertam, perdemos todos os anos mais de R\$ 8 bilhões em materiais que, após o uso, são direcionados para aterros e lixões clandestinos, e temos mais de 1.000.000 pessoas vivendo e trabalhando todos os dias nesses lugares insalubres. A solução seria, segundo os autores, a economia circular, utilizando a natureza como fonte de inspiração. Economia circular é a economia em que recurso não renovável é apenas um repositório do sistema e não sua fonte principal de abastecimento. A matéria-prima já está disponível na

⁵ Philip Mirvis e Bradley Googins. 2006. Stages of Corporate Citizenship. In California Management Review. Winter 2006, Vol 48 (2)

sociedade, basta criar maneiras de recuperação e modelos de negócios que fomentem esse pensamento sistêmico. A solução foi (é) a criação de uma indústria de serviços ambientais especializados, que levam à substituição das atividades de gerenciamento de resíduos que antes ocorriam no interior das indústrias, gerando o modelo corrente, no qual a indústria se dedica ao seu *core business* e deixa as questões ambientais para os especialistas. Os autores concluem que “cabe destacar que as empresas modernas terão que incorporar aos seus procedimentos todas as complexidades embutidas nos critérios preconizados no ESG, sob risco de, em não o fazendo, desaparecerem por pressão da sociedade”.

Explorando as oportunidades geradas no Marco Legal do Saneamento Básico (Lei Federal nº 14.026/2020) e o programa federal de Lixão Zero que prescrevem o encerramento de todos os lixões do país até 2024, os advogados Mauricio Souza e Rebeca Stefanini, da Cescon Barriou, destacam o potencial de geração energética a partir de resíduos, incluindo, dentre outras, a elaboração do Atlas de Recuperação Energética de Resíduos Sólidos, uma ferramenta digital que indicará as regiões com maior potencial para investimentos nesta dinâmica. O acordo também trará maior integração de informações setoriais e de infraestrutura sobre recuperação energética, modernização normativa e o desenvolvimento de conteúdos para a qualificação de órgãos ambientais e consórcios públicos.

Essa sessão finaliza explorando duas tendências fundamentais para a pauta ambiental no Brasil. Primeiro, Flavio Suchek, do Banco BV, faz um *overview* da importância da substituição de energias não renováveis, como petróleo e carvão, por energias renováveis como o único caminho para reduzir as emissões de uma forma eficiente e econômica. O autor destaca a posição do Brasil no mundo por apresentar uma matriz mais limpa. “Em termos da matriz energética, ou seja, quando se considera o conjunto de fontes disponíveis para suprir a necessidade de energia do país, no Brasil, as fontes renováveis representam 45%, ante a média mundial de 14%, segundo dados da Empresa de Pesquisa Energética (EPE). Quando se levam em conta somente as fontes disponíveis para a geração de energia elétrica, a matriz brasileira é ainda mais limpa: 83% de fontes renováveis, ante 25% no mundo⁶.”

O autor conclui sua análise argumentando que, “globalmente, os investimentos necessários em tecnologias de transição energética são colossais. De acordo com um estudo da Irena⁷, publicado em junho de 2021, o mundo precisaria investir 131 trilhões de dólares até 2050 para chegar a um modelo energético compatível com a meta do Acordo de Paris de manter a temperatura média no limite seguro de 1,5°C acima do período pré-industrial. Isso corresponderia a uma necessidade de investimentos anuais da ordem de 4,4 trilhões de dólares, cerca de 5% do PIB global. “Para o bem do planeta e de todos que nele vivem, vale a pena esse investimento.”

E o futuro? A especialista e cofundadora da Fractal e Diretora da Fractal Assessoria e Desenvolvimento de Negócios, Linda Murasawa, faz uma elaborada análise sobre o mercado de carbono, argumentando que “como as questões climáticas estão entrelaçadas com questões sociais e econômicas, é urgente que os países apresentem metas mais fortes de redução de emissões de gases de efeito estufa (GEE) para 2030, pois a constatação do aumento dos riscos climáticos já existe, tanto que os Bancos Centrais no mundo vêm discutindo regulamentações de inserir

⁶ www.epe.gov.br

⁷ <https://www.irena.org/publications/2021/Jun/World-Energy-Transitions-Outlook>

a análise de risco climático junto ao risco de crédito. No Brasil, o Banco Central, em setembro de 2021, estabeleceu novas resoluções, considerando os riscos adicionais do ponto de vista socioambiental, ampliando os requisitos para concessão de crédito e instituindo instrumentos de monitoramento, como o Relatório de Riscos e Oportunidades Sociais, Ambientais e Climáticas⁸. A emissão de GEE que contabilizamos como carbono deve estar cada vez mais nos riscos e oportunidades de forma integrada aos procedimentos de análises e às decisões das empresas. Dessa forma, a lente ESG estabelece os pré-requisitos para geração de valor compartilhado de longo prazo com as partes interessadas, integrando a empresa à sociedade. Estamos em uma sociedade de transição de modelos de negócios, de comportamentos que influenciam em cada decisão, seja para a vida pessoal ou profissional, e para isso não há como dissociar a questão das mudanças climáticas em nossas vidas, pois o futuro que está sendo construído está sendo decidido hoje.”

Sabemos que vários outros temas e abordagens poderiam ter sido incluídos nesta agenda de “inovação como motor do ESG”, mas acreditamos que o potencial de inovação e empreendedorismo acontece no dia a dia das empresas e da economia. Esperamos, em uma edição futura, trazer novas visões que inspirem e incentivem a inovabilidade nas empresas.



CARLOS ARRUDA

Professor de Inovação e Competitividade da Fundação Dom Cabral, coeditor da série “Economia Digital Passada a Limpo” e do e-book “Inovação, o Motor do ESG”. Membro do conselho de administração da Riva Empreendimentos, do conselho assessor da Salesforce Brasil e do conselho curador da Biominas. PhD em Administração, pela University of Bradford. Diretor de Inovação da ABRH-MG e Membro da Câmara de Tecnologia da UFMG. Membro Emeritus do conselho UNICON (EUA) e ex-Oficial Superior de Treinamento do International Trade Center (ITC/UNCTAD/WTO) (Suíça); ex-Membro do Conselho Consultivo da Embrapa Instrumentação. Coautor dos livros: Internacionalização de Empresas Brasileiras (1996), Em busca do Futuro (1999), Brazilian Competitiveness (2003) e Inovação Ambiental (2011).

⁸ https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorio-risco-oportunidade/relatorio_riscos_oportunidades_sociais_ambientais_climaticas_0921.pdf

Como medir e gerir o impacto ambiental real das empresas?

FELIPE BITTENCOURT

Há 15 anos ajudo grandes empresas a se posicionarem quanto à sustentabilidade, hoje a tão falada Agenda ESG (Ambiental, Social e Governança, em sua sigla em inglês). Já vi de tudo um pouco quanto às maneiras de se medir e gerir o impacto ambiental. O esforço e importância empregados são função da razão pela qual uma empresa mede seus indicadores ambientais. Costumo dizer que existem três motivos principais que indicam os níveis de maturidade em gestão de impacto ambiental: (1) conformidade legal; (2) *compliance* de mercado e (3) busca por protagonismo ambiental.

Felizmente, muita coisa mudou ao longo desses últimos anos. O tema ESG nunca esteve tão em foco como hoje, fazendo com que cada vez mais empresas passem a medir e mitigar seus impactos ambientais de maneira eficiente e atrelando o discurso ambiental à própria estratégia dos negócios. Em resumo, a busca por protagonismo ambiental é, sem dúvida, uma grande tendência.

Abaixo, detalho um pouco esses níveis de maturidade em gestão ambiental, indicando as práticas de medição dos impactos, criticando suas falhas e apontando as tendências de mercado. Ao final desse artigo, sugiro pontos essenciais para uma boa medição e gestão dos impactos ambientais nas empresas.

NÍVEL BAIXO: CONFORMIDADE LEGAL

Nesse nível mais baixo, mede-se o impacto por simples obrigatoriedade. Afinal, uma empresa deve seguir as legislações ambientais, sejam elas municipais, estaduais ou federais. Como exemplo, uma empresa mede periodicamente a carga orgânica de seus efluentes lançados em curso d'água. Se ultrapassa o limite permitido pela lei, paga-se uma multa.

Nesse nível, o esforço é sempre o mínimo para estar em conformidade legal e a transparência é naturalmente baixa, afinal, apenas o órgão ambiental é informado sobre o impacto. A medição dos parâmetros ambientais geralmente é terceirizada e a equipe interna tem foco puramente no operacional. Não há incentivo para a melhoria, bastando se atingir os limites preconizados pela legislação. Medir o impacto é visto internamente pela empresa apenas como um custo necessário para o negócio.

Ainda há no Brasil muita grande empresa nesse nível, fazendo o mínimo necessário. Geralmente são empresas onde a pressão dos *stakeholders* é ainda pequena nessa agenda. Muitas são empresas que fornecem serviços ou produtos para uma cadeia de valor mais longa, não atingindo os clientes finais de maneira direta. Pode-se aqui citar empresas fornecedoras de matéria-prima no setor de alimentos ou no automotivo, ou mesmo as empresas de transporte de insumos. Por mais que os clientes dessas empresas estejam preocupadas com a temática ambiental, sua gestão de fornecedores quanto aos requisitos ambientais, quando existe, limita-se à conformidade com a legislação.

NÍVEL MÉDIO: COMPLIANCE DE MERCADO

No segundo nível de maturidade de gestão ambiental, a empresa mede seus impactos devido à necessidade de *compliance* para mercado. A gama de indicadores é bem mais ampla, englobando todos os chamados impactos materiais aos *stakeholders*, ou seja, tudo aquilo que realmente faz sentido ser medido, independentemente de ser cobrado por uma legislação ou não. Como exemplo, empresas monitoram indicadores ligados à biodiversidade, consumo de água e geração de energia renovável, apesar de nenhum deles terem limites legais preconizados.

A preocupação nesse nível de maturidade não é a melhoria dos indicadores, apenas o relato. Para grandes empresas, isso significa divulgar anualmente um relatório de sustentabilidade, geralmente no padrão internacional *Global Report Initiative* (GRI).

Infelizmente, a maioria das grandes empresas no Brasil ainda está nesse nível. Chamo isso de “gestão de relatórios”. Na temática do meio ambiente, pode-se dizer que fundamentalmente não se trata de uma real gestão ambiental, sendo apenas a agregação de alguns dados em relatórios padronizados – relatórios esses cheios de números (e de incertezas), mas vazios em conteúdo e estratégia. Sequer poderia ser chamado de “gestão”, visto que tais ações não buscam a melhoria dos indicadores ambientais.

É comum ver, no começo de cada ano, as equipes de sustentabilidade corporativa passarem até 6 meses literalmente correndo atrás das informações. A complexidade das grandes empresas, com operações em várias localidades, torna esse desafio ainda mais difícil. A simples consolidação de dados gera inúmeras incertezas. Afinal, os relatórios são baseados nos dados do ano anterior e consegui-los muitas vezes não é trivial. As séries de dados podem não estar completas, o responsável por um dado pode já ter saído da empresa, as inúmeras planilhas, muitas vezes em línguas diferentes, mais confundem que ajudam.

Lá para maio ou junho, publica-se o relatório. O relatório é uma mera fotografia do ano anterior, ou seja, defasado em até 1 ano e meio. Quem entende de gestão sabe que não é possível fazer nada com informações tão defasadas no tempo. O relatório – invariavelmente com lindo design gráfico – torna-se apenas mais uma peça de publicidade. Vida que segue. A equipe interna agora tem outros focos. Pensarão no relatório seguinte somente daqui há 6 meses.

Infelizmente, o esforço investido nessa atividade subutiliza os recursos da empresa. Horas de profissionais qualificados, que poderiam estar realizando análises quanto à maturidade da em-

presa em cada um dos temas abarcados pelos relatórios e propondo melhorias, acabam sendo investidas em infundáveis *follow-ups*.

Ressalto que muitas grandes empresas vão além e reportam também seus números para índices de bolsa de valores, como o Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3 (ISE) ou o *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI). Há ainda o reporte ao CDP ou tantos outros voltados para investidores específicos. Muitos desses relatórios chegam a ser verificados por uma terceira parte. Contudo, o volume de dados é grande e essa verificação é normalmente de confiança limitada. Isso quer dizer que a entidade verificadora não afirma que o relatório está correto, apenas indica que parece não estar errado.

Não é incomum também os números ambientais de uma empresa aparecerem divergentes em diferentes relatórios. E o motivo disso é simples: com a falta de uma base de dados centralizada, atualizada e confiável, sempre que uma informação é solicitada a equipe interna tem que gerar esse novo dado, buscando em bases diferentes. Os números simplesmente não batem.

Sinceramente, essa “gestão de relatórios” sempre me pareceu muito pouco para o porte dessas empresas e dos seus impactos ambientais. Muito pouco para o que o planeta precisa. Agora, com o entendimento mais amplo que as questões sociais, ambientais e de governança não podem mais ser tratadas como externalidades, a gestão desses temas passou a requerer uma estruturação mais adequada das informações dentro das organizações.

NÍVEL ALTO: PROTAGONISMO AMBIENTAL

No nível mais alto de maturidade de gestão de impacto ambiental, o foco está nas oportunidades e na mitigação de riscos ambientais. O tema é considerado como estratégico para a empresa. Praticamente todas as empresas nesse nível também publicam seus relatórios como os comentados no ‘nível médio’ acima. A diferença está no foco da gestão. Não se busca apenas o reporte ou a manutenção em um índice de bolsa de valores. Busca-se o posicionamento de mercado como empresa protagonista no tema, com propósito ambiental atrelado ao propósito do negócio. Apesar de almejar alto, a lógica é bem simples: uma real melhoria contínua.

Os dados não são mais compilados uma vez por ano. O padrão aqui é o controle dos indicadores ambientais no mesmo ritmo das operações. A construção de uma base de dados consistente e que permeia todos os níveis organizacionais é necessariamente o passo inicial na busca por protagonismo. A tecnologia passa a ser aplicada na gestão de dados. *Softwares* específicos de Gestão ESG calculam e consolidam os dados de maneira prática e fornecem *dashboards* de gestão focados na questão fundamental em cima de cada indicador: “onde é possível melhorar?”.

A entrada de dados nesses *softwares*, que inicialmente era manual, nos últimos anos passou a ser integrada com os sistemas de gestão já existentes nessas grandes empresas como, por exemplo, o SAP ou TOTVS. Assim, indicadores ambientais tornam-se disponíveis com a mesma velocidade dos indicadores financeiros.

Para todo indicador ambiental, há um plano de ação, uma meta. O tempo da equipe não é gasto para correr atrás das informações, mas investido na interpretação dos dados e, principal-

mente, em ações de mudança e melhoria. Em algumas empresas, a própria remuneração dos executivos é vinculada ao atingimento dessas metas.

O protagonismo se tangibiliza pelo posicionamento estratégico no tema para o mercado. As metas tornam-se públicas e compromissos internacionais são assumidos. Como exemplo, pode-se citar as metas baseadas na ciência (SBT, na sigla em inglês) para as emissões de gases de efeito estufa (GEE) ou os compromissos das empresas serem NetZero, ou seja, terem seu balanço entre emissões e remoções de GEE igual a zero.

Os motivos pela busca do protagonismo ambiental são muitos: propósito da empresa, criação de valor compartilhado com a sociedade, pressão dos consumidores ou investidores, etc. Os benefícios tangíveis são ainda maiores: redução de custo de capital (ex.: via emissão de *green bonds* ou *sustainable bonds*), atratividade para investidores, criação de novos mercados, alinhamento com o *mindset* de uma geração de consumidores mais conscientes, diferenciação e maior competitividade no longo prazo. E, sobretudo, há o alinhamento com o *ethos* de se fazer a coisa certa.

Sugestões para se medir e gerir os impactos ambientais nas empresas de maneira assertiva:

1. Defina quais os impactos ambientais que realmente devem ser gerenciados (temas materiais), conectando sempre que possível os temas ambientais gerenciados com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).
2. Construa uma base única com todos os dados ambientais da empresa.
3. Monitore os indicadores, no mínimo, em base mensal, não anual.
4. Utilize da tecnologia para gerir o grande volume de dados. Dê preferência aos *softwares* que possam integrar com os sistemas já existentes na empresa, reduzindo os erros de entrada de dados e o tempo gasto da equipe interna nessa gestão.
5. Compreenda que o valor gerado para a empresa pela equipe interna deve ser na redução dos impactos e não na compilação de dados.
6. Crie planos de ação para cada indicador, com responsáveis, datas e orçamento definidos.
7. Tenha metas claras de curto, médio e longo prazos.
8. Atrele a remuneração dos executivos ao atingimento das metas ambientais.
9. Assuma compromissos públicos de melhoria contínua, alinhados com as tendências mundiais (ex.: Acordo de Paris).
10. Busque recursos financeiros alinhados com a performance ambiental (ex.: *green bonds*).



FELIPE BITTENCOURT

CEO da WayCarbon, empresa que fundou em 2006 e onde atuou como diretor de negócios desde a fundação. Consultor local do Banco Mundial em projetos de eficiência energética e consultor da UNDP para estratégias de baixo carbono. Professor convidado do Departamento de Engenharia Sanitária e Ambiental da UFMG. PhD. em mudanças climáticas, pela University of Oxford (2009) e UFMG (2011).

Biodiversidade: a teia que (ainda) sustenta a vida

JOËL BOELE, CAROLINA SACRAMENTO E MARINA TAVARES

Em meio a uma temporada de isolamento, os impactos da conexão e da interdependência nunca foram tão presentes – chegamos até aqui como sociedade porque aprendemos a colaborar e a viver coletivamente. Na natureza, essa interdependência está ainda mais intrinsecamente ligada à sobrevivência e, quanto mais preservada uma população, maior a diversidade de sua multiplicação e sua probabilidade de resistir a ameaças externas.

Mas, em algum momento, decidimos separar a “Humanidade” da “Natureza”. Ao dissociarmos nossa sobrevivência da sobrevivência de outras espécies, entramos em um complexo jogo de sorte (ou azar) sobre os impactos que a rápida destruição de fauna e flora irão trazer para nosso cotidiano. Se sabemos que a extinção de um único espécime é capaz de desestabilizar rapidamente todo um ecossistema, por que a espécie humana não seria impactada com o desequilíbrio em massa de muitos ecossistemas? Nossa dependência é sutil – e, para alguns, infelizmente, ainda imperceptível.

Preservar e restaurar a biodiversidade é sobre aumentar a resiliência dos ecossistemas. A perenidade de serviços ecossistêmicos aumenta nossas chances de sobrevivência como espécie – e a continuidade da nossa evolução – ao nos garantir acesso a recursos naturais, água, alimentos e medicamentos.

Esse entendimento ganha uma camada ainda mais desafiadora quando passamos a acreditar que a responsabilidade pela preservação da biodiversidade é apenas de determinado grupo, setor ou organização. Se vivemos e trabalhamos em um grande centro urbano, por exemplo, por que temos de nos preocupar com a preservação de biomas distantes? Se estamos de um lado do globo, como a devastação de habitats naturais a milhares de quilômetros pode nos afetar? Uma grande lição que a pandemia do novo coronavírus trouxe é que essa separação não é real. Estamos todos conectados.

Ter a consciência desta interdependência é o ponto de partida para lideranças entenderem o impacto sistêmico de suas organizações e trabalharem para deixar um legado positivo e continuar existindo neste contexto em que vivemos, de intensa evolução. Mas geração de impacto não é, em princípio, o modelo de negócios de grande parte da iniciativa privada. Então, a pergunta destas lideranças é: por onde começar?

É aqui que lhes fazemos um convite para conhecer, fomentar e integrar a missão de organizações da sociedade civil, como a Black Jaguar Foundation, que tem como princípio de sua

atuação a geração de impacto socioambiental. Na Black Jaguar, após a concretização de nossos projetos-piloto e a partir do salto em escala de nossa missão, estabelecemos um modelo de atuação propício para o desenvolvimento de parcerias inovadoras, e essas lideranças podem encontrar uma fértil zona de interação entre nossa missão e seu planejamento de métricas ESG e seus Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

A BLACK JAGUAR FOUNDATION, MUITO MAIS DO QUE PLANTAR ÁRVORES

Precisamos da natureza mais do que nunca. A destruição dos biomas em nível mundial aumentou drasticamente em 2020. Na Amazônia, a maior floresta tropical, e no Cerrado, uma das regiões de maior biodiversidade do mundo, isso está atingindo novos recordes¹. Além de ser um desastre para os ecossistemas, o desmatamento aumenta as emissões de CO₂, já em níveis críticos. O último relatório do Painel Intergovernamental sobre Mudanças do Clima (IPCC)² fala sobre tendências irreversíveis no que diz respeito à mudança climática global. “Pela primeira vez, o IPCC quantificou o grau de influência das mudanças climáticas à frequência e à intensidade de eventos extremos, como secas prolongadas, ondas de calor, tempestades e furacões. Segundo a entidade, que reúne os maiores especialistas no tema, a temperatura média do planeta tende a elevar-se em 1,5°C nas próximas duas décadas, trazendo devastação generalizada.”

A Black Jaguar Foundation (BJF) oferece uma mensagem de esperança: reduzir e reverter o desmatamento na Amazônia e no Cerrado é a contribuição mais importante que o Brasil pode dar para combater a crise climática. A BJF foi fundada a partir desse senso de responsabilidade compartilhada. Nós nos dedicamos à restauração do Corredor de Biodiversidade do Araguaia, que conecta os ecossistemas da floresta amazônica e do cerrado. Trata-se de um empreendimento gigantesco que restaurará, nos próximos vinte anos, um milhão de hectares de áreas degradadas no coração do Brasil.

A natureza já mostrou seu poder no corredor. O que era terra árida há cinco anos agora são áreas restauradas cheias de vida. A combinação certa de espécies nativas estimula o crescimento de outras plantas, insetos e pássaros espalham sementes, e pequenos animais encontram um lar, fazendo com que outras plantas cresçam e outros animais prosperem. Plantar árvores é o primeiro passo para encorajar a natureza a assumir o controle e a biodiversidade a florescer novamente.

Após anos de preparação e do plantio de 120.000 árvores em projetos-piloto, estamos agora plantando nosso 1º milhão de árvores com o apoio da Movida Aluguel de Carros e a One Tree Planted, e isso restaurará 600 hectares no corredor até 2022. Nosso próximo objetivo?

10 milhões de árvores em 2025.

¹ <http://alerta.mapbiomas.org/relatorio>. Acesso em 02/11/2021.

² <https://brasil.un.org/pt-br/139401-aquecimento-global-atinge-niveis-sem-precedentes-e-dispara-alerta-vermelho-para-humanidade>. Acesso em 02/11/2021.

TODOS TEMOS O PODER DA MUDANÇA

A BJJ foi fundada quando o empreendedor Ben Valks, após uma viagem pelas Américas, voltou ao Brasil com o objetivo de filmar um documentário sobre a onça preta em seu habitat natural. No entanto, em vez da floresta tropical que esperava, ele foi confrontado com o desmatamento. As imagens de campos vazios permaneceram com ele, e então decidiu agir. Durante suas expedições, Ben aprendeu sobre a melhor forma de restaurar a população de onças pretas: criar um corredor de biodiversidade ao longo do rio Araguaia.

A BJJ foi fundada em 2009 para apoiar esse plano científico: a restauração ecológica do Corredor de Biodiversidade do Araguaia, através do plantio de espécies nativas em larga escala, conectando a Floresta Amazônica e o Cerrado, e assim oferecendo uma solução tangível para conter a drástica degradação da região.

Durante os primeiros anos da BJJ, concentramos nossos esforços em planejamento e pesquisa científica. O WRI Brasil, em parceria com a BJJ, mapeou todo o corredor, indicando os diferentes tipos de uso da terra e seu consequente estado de degradação ou conservação. E o Estudo de Impacto Green Capital³, uma análise independente de custo-benefício encomendada pela BJJ em 2019, mostrou que cerca de um milhão de hectares precisa ser restaurado, com o plantio de ao menos 1,7 bilhão de árvores nativas. Os resultados desta análise, conduzida por 11 importantes cientistas nacionais e internacionais das Universidades de São Paulo e de Illinois, mostram que a restauração do corredor vai gerar impactos diretos no aumento da biodiversidade, na mitigação das mudanças climáticas, na geração de renda e emprego rurais e na proteção do solo e de recursos hídricos, além de melhorar a qualidade da polinização de colheitas.

Em números, a restauração do Corredor vai promover o sequestro de mais de 262 milhões de toneladas de carbono equivalente (t/CO₂eq), gerar mais de 37.000 postos de trabalho no pico de atividades de restauração e reduzir a erosão do solo em 526.778.118 toneladas.

Sabemos que nos propusemos uma meta muito ambiciosa, mas isso terá um impacto real e ecossistêmico. É por isso que passamos vários anos planejando meticulosamente para obter uma prova de conceito e desenvolver com parceiros técnicos nosso ciclo de três anos de restauração. Esse é o elemento-chave da restauração de qualidade que fornecemos e da taxa de sobrevivência de mais de 90% de nossas mudas.

O CORREDOR DE BIODIVERSIDADE DO ARAGUAIA: CONECTANDO DOIS ECOSISTEMAS VITAIS

A maior floresta tropical do mundo é a Floresta Amazônica. Menos conhecido que a Amazônia, o Cerrado é outro ecossistema vital e complexo – seus grandes rios, fauna endêmica e flora única o tornam tão precioso quanto. Essas duas áreas são de extrema importância para todos nós, pois, entre muitos outros motivos, são responsáveis pelos ciclos das chuvas na América do Sul.

³ Saiba mais sobre o Green Capital Study assistindo ao webinar “Restauração em Larga Escala & Agronegócio Sustentável na Amazônia e no Cerrado”: <https://www.black-jaguar.org/pt-br/webinar-do-estudo-de-impacto-do-corredor-do-araguaia/> Acesso em 2/11/2021

Sem florestas, sem chuva e sem agricultura, enquanto o Brasil é um dos maiores produtores e exportadores agrícolas do mundo em safras como soja, açúcar e café.

A restauração do Corredor de Biodiversidade do Araguaia formará o mais longo e mais amplo corredor de biodiversidade do mundo. Com extensão total de 2.361 quilômetros, o Rio Araguaia nasce no parque das Emas, em Goiás, se junta ao Rio Tocantins, em Marabá, e desagua em sua foz, em Belém. A largura do corredor foi definida em 40 quilômetros, 20 quilômetros de cada lado da margem do rio, resultando em uma área total de 10,4 milhões de hectares, 52% dessa área na floresta amazônica e 48% no cerrado. O Corredor abrange seis estados brasileiros e 112 municípios e inclui 23.997 propriedades rurais, das quais 96% são propriedades privadas.

O QUE É UM CORREDOR DE BIODIVERSIDADE?

Um corredor de conservação da biodiversidade é uma área longa e relativamente estreita, que conecta fragmentos de habitat que foram deixados isolados como resultado do uso da terra, em geral habitação humana e agricultura. Ao conectar essas áreas isoladas, animais e plantas têm um caminho ininterrupto de habitat adequado para se dispersar e migrar. Isso é importante para manter bases de genes saudáveis. Ligar populações reduz a chance de extinção e sustenta uma rica biodiversidade.

RESTAURAÇÃO A PARTIR DO ZERO



Plantar árvores é uma coisa. Garantir que elas cresçam e sobrevivam, no entanto, requer uma análise completa dos ecossistemas originais e das circunstâncias locais e, principalmente, do cuidado atento após a restauração. O alto grau de desmatamento ao longo do rio Araguaia significa que muitas áreas precisam de restauração ativa, que ocorre por meio da semeadura direta e também pelo plantio de mudas, embora encontremos também áreas propensas à regeneração natural assistida e um número relativamente pequeno de áreas intactas. Precisamos atuar em todas elas para formar o corredor.

Em nossos viveiros produzimos mudas de mais de cinquenta espécies de árvores nativas, necessárias para o bom funcionamento e a biodiversidade dos ecossistemas florestais. Elas podem ser divididas em dois grupos, o primeiro consistindo de espécies de crescimento rápido que serão dominantes nos primeiros anos após o plantio e que criarão as circunstâncias adequadas para o crescimento do segundo grupo, que consiste em espécies especialmente importantes para a biodiversidade.

Como áreas recém restauradas são vulneráveis, os cuidados posteriores são importantes. Após a temporada de restauração, nossas equipes retornam regularmente a cada área para verificar se as árvores ainda estão bem, e esse processo é repetido até que a floresta seja capaz de sobreviver por conta própria.



Mas só podemos concretizar o Corredor se trabalharmos com transparência e em estreita colaboração, e mobilizar o apoio de base de produtores rurais e comunidades locais é a chave para o sucesso de longo prazo do Corredor.

CONTEXTOS SOCIAL E ECONÔMICO

Os produtores rurais estão começando a sentir os efeitos negativos da destruição ambiental. Eles experimentam mais secas, em intensidade e duração, bem como a redução de volume de precipitação nas estações chuvosas. A agricultura intensiva também reduziu os nutrientes do solo, prejudicando ainda mais sua produtividade. Eles, no entanto, não estão restaurando ativamente as terras degradadas à sua glória original. Por quê?

Porque carecem de experiência e recursos financeiros. Em muitos casos, o solo está muito degradado, as fontes de sementes de espécies nativas estão muito distantes ou a invasão de gramineas é muito forte para uma regeneração natural bem-sucedida. Isso faz com que muitos agricultores tenham partes de terra que não podem ser usadas, mas que também não contribuem para a conservação da natureza.

A BJJ não compra terras – fazemos parcerias com proprietários para restaurar suas áreas degradadas. Essas parcerias estão no centro de nossa estratégia. Então, como podemos mobilizar um número crescente de parceiros rurais para se juntar à nossa missão? Felizmente, uma vez cientes do problema e entendendo melhor nosso trabalho, esses proprietários se tornam propensos a participar. Estamos experimentando uma conscientização crescente, pois eles também percebem que, ao plantar ou cultivar árvores nestas áreas degradadas, a cobertura florestal aumenta sem causar perdas nas terras produtivas.

Através das doações e parcerias com indivíduos e empresas, a BJJ cobre as despesas totais da restauração, da manutenção semestral nos primeiros três anos e do monitoramento em torno de 10 e 20 anos. Os proprietários contribuem disponibilizando equipamentos e mão de obra e criando infraestrutura para a realização do trabalho.

Embora a BJJ opere em grande escala, a atuação em campo é uma combinação de projetos e operações de pequena escala com a comunidade local. Iniciamos o projeto em Santana do Araguaia (PA), bem no centro do corredor, o encontro entre os dois biomas e uma área com altos índices de desmatamento.

Os proprietários de terras podem participar de forma voluntária, mas, em geral, são abordados individualmente pelo time de articulação da BJJ. Esse processo é demorado, mas vale o esforço. Os benefícios para o agricultor são múltiplos, sendo o primeiro o cumprimento do Código Florestal.

E os benefícios para a comunidade do entorno são ainda mais visíveis e gratificantes. Estabelecemos nestes anos iniciais uma relação de resultados e confiança, através da geração de renda e emprego (36 pessoas contratadas na temporada de plantio 2020, e mais de 200 a serem contratadas para a temporada de 2021); do treinamento e equipagem da 1ª brigada de incêndio de Santana do Araguaia, em parceria com a Secretaria do Meio Ambiente; e da implantação da infraestrutura da restauração, com a construção de três viveiros, sendo que o maior deles, em uma área de 3,6 hectares cedidos pela Prefeitura de Santana do Araguaia dentro do futuro Parque Ambiental, produzirá 500 mil mudas de espécies nativas por ano, proporcionando empregos, atividades de educação ambiental e o acesso e conscientização da população para a cultura da preservação.

Todos estes projetos só se tornaram possíveis com a parceria e a contribuição de apoiadores, nacionais e internacionais. Cada um deles foi elaborado em estreita colaboração dos *stakeholders* locais, das equipes técnica e institucional da BJJ e de nossos doadores, trazendo não apenas sua contribuição financeira, mas, em muitas ocasiões, sua experiência, sua capacidade de gestão e o apoio voluntário e motivado de seus colaboradores.

COMO AS EMPRESAS PODEM APOIAR A BLACK JAGUAR EM SUA MISSÃO DE RESTAURAR ESTES ECOSISTEMAS E PROTEGER A BIODIVERSIDADE?

Como qualquer outra organização social, a chave do nosso sucesso depende da nossa capacidade de arrecadar fundos de forma sustentável para realizar nossa ambiciosa missão. Pro-

jetamos uma estratégia de captação de recursos e estamos expandindo rapidamente nossa rede de apoiadores entre grandes e médias empresas, filantropos e fundações, tanto nacionais quanto internacionais.

Com diferentes fluxos de financiamento e a meta de plantar 10 milhões de árvores até 2025, visando a recuperação de 10.000ha – o total de áreas degradadas mapeadas do corredor na região de Santana do Araguaia –, estamos fortalecendo nossa presença local, pois precisamos investir mais tempo e recursos para construir a confiança entre a comunidade para aumentar a rede de produtores rurais que se juntam à nossa missão, bem como planejando e implementando cuidadosamente a infraestrutura necessária para realizar essa operação em larga escala.

Um dos grandes motores do nosso crescimento foi a parceria de indivíduos e organizações de mais de 14 países. Os grandes diferenciais do nosso trabalho são:

1. O foco em um único projeto com impacto ecossistêmico de larga escala, com resultados concretos na restauração de biodiversidade, geração de empregos e desenvolvimento econômico.
2. A Restauração ecológica de qualidade, um time técnico de excelência que atua desde a construção de viveiros locais, para garantir a qualidade e diversidade de espécies nativas, até o plantio e a manutenção semestral por 3 anos.
3. A parceria com o Proprietário Rural, pois acreditamos que o agronegócio e a preservação ambiental podem e devem andar juntos. Nosso país tem um grande potencial agroambiental e, por isso, fazemos questão de trazer o produtor rural como protagonista desta história.

Para apoiar a Black Jaguar em sua missão, indivíduos e empresas podem e devem alinhar suas contribuições com seus objetivos em sustentabilidade e com seu compromisso em lidar com as questões climáticas associadas ao impacto de suas indústrias. Nesta relação de benefício em comum, nós nos tornamos então muito mais do que uma doação – somos prestadores de serviços e nosso produto é a geração de impacto socioambiental e o legado de sua organização para seus *stakeholders*.

A trilha da sustentabilidade das organizações da iniciativa privada deve então abordar 3 pilares:

1. Mensurar o seu impacto, ou seja, obter uma perspectiva real do que causa emissões em todos os seus níveis de atividade;
2. Reduzir seu impacto, essa sim a medida mais efetiva de descarbonização, acompanhando, é claro, o equilíbrio entre impacto e seu modelo de negócios, mas sempre levando em conta que já há estudos suficientes demonstrando a viabilidade econômica e o impacto positivo destas reduções;
3. E, por fim, mitigar o que restou deste impacto negativo ao final das opções de redução, realizando ações de impacto positivo como, entre outras, restaurar biomas, conservar florestas e promover o uso consciente dos recursos que sua atividade está gerando para compensar suas emissões.

Citando alguns exemplos práticos, muitas empresas com métricas ESG sólidas se propõem a metas ambiciosas que vão desde a neutralidade de carbono e desmatamento zero em suas cadeias de produção até outras que consideramos ainda mais relevantes pelo seu impacto ecos-

sistêmico, ao comprometer-se com a restauração de biomas e da biodiversidade, com o desenvolvimento econômico e social das comunidades diretamente envolvidas na conservação destes ecossistemas e com a utilização de seus recursos de forma mais responsável.

Restaurar áreas degradadas e manter áreas preservadas em pé são grandes contribuições para os esforços de mitigação da crise climática, mas, como mostramos ao descrever a abordagem integral da Black Jaguar, não é tarefa simples nem de curto prazo, o que demanda também um compromisso duradouro que integre os valores fundamentais de uma organização. Por isso buscamos parceiros que compartilhem de nossos valores e que sigam liderando o protagonismo do setor privado de forma expressiva.

Há uma janela de oportunidade para agir imediatamente, de forma coordenada, unindo o setor privado, com seu alcance e sua habilidade para direcionar tendências de consumo, e as organizações da sociedade civil, como a Black Jaguar, com sua capacidade de gerar impacto real e duradouro. Essa grande mobilização será diretamente responsável por frear o ritmo da emergência climática e mitigar seus efeitos nefastos na economia e bem-estar global.

É tarde demais para ser pessimista.



JOËL BOELE

Community Outreach Coordinator na Black Jaguar Foundation. Graduada em Estudos do Futuro do Planeta e mestra em Geografia, tendo realizado diversas pesquisas em campo no exterior. Desde 2017, uniu seu interesse e entusiasmo pela sustentabilidade e conservação à missão da Black Jaguar, coordenando o relacionamento com doadores, parceiros institucionais e os Conselhos Consultivo e Científico internacionais.



CAROLINA DEORSOLA SACRAMENTO

Coordenadora de desenvolvimento da Black Jaguar Foundation. Profissional de comunicação com mais de 20 anos na iniciativa privada em multinacionais de bens de consumo, migrou para o 3º setor em 2020, se juntando à Black Jaguar para fomentar parcerias em apoio à realização do Corredor. Coordena a captação de recursos no Brasil e o relacionamento com doadores, parcerias corporativas, editais e projetos especiais.



MARINA ASSIS TAVARES

Coordenadora de relações institucionais na Black Jaguar Foundation. Profissional com mais de 10 anos de experiência nas áreas de marketing, comunicação e gestão de projetos focados em questões socioambientais. Responsável por coordenar o relacionamento com grandes doadores e parceiros institucionais e apoiar a estruturação de governança e a comunicação local da organização.

Carbono Neutro:

um compromisso inadiável pelo futuro do planeta

CLAUDIA FURINI

Em seu sexto relatório, divulgado em 9 de agosto de 2021¹, o Painel Intergovernamental sobre Mudança do Clima (IPCC, na sigla em inglês), a maior autoridade mundial em ciência do clima, fez o mais contundente alerta sobre a gravidade da crise climática em nosso planeta. Resultado do trabalho de 234 cientistas de 66 países, que se debruçaram sobre mais de 14.000 artigos e estudos sobre clima, o primeiro capítulo do sexto relatório de avaliação do IPCC não deixa dúvidas sobre o “inequívoco” papel dos humanos no aquecimento da atmosfera, do oceano e da terra. Segundo o relatório, desde o período pré-industrial (1850-1900), a temperatura média no mundo já subiu 1,09°C. Desse total, apenas 0,02°C de aumento ocorreu por causas naturais. O restante, 1,07°C, é atribuído às atividades humanas.

O relatório do IPCC apontou que muitas das mudanças observadas no clima não têm precedentes em milhares e até mesmo em centenas de milhares de anos. Algumas das alterações em curso, como o aumento contínuo do nível do mar, resultado das emissões passadas e futuras de gases de efeito estufa, já são consideradas irreversíveis por séculos e milênios. De acordo com os cientistas, em 2019, as concentrações atmosféricas de CO₂ foram mais altas do que em qualquer momento em pelo menos 2 milhões de anos, enquanto as concentrações de metano e óxido nitroso, outros gases que contribuem para o efeito estufa, atingiram níveis recordes dos últimos 800.000 anos.

A menos que o mundo reduza de forma profunda e sustentada as emissões de CO₂ e de outros gases de efeito estufa, será praticamente impossível atingir as metas do histórico Acordo de Paris, de 2015, quando os países concordaram em limitar o aquecimento global em 2°C acima dos níveis pré-industriais, com a aspiração de manter esse aumento dentro de um limite mais seguro de 1,5°C. No ritmo atual de emissões, no entanto, o relatório do IPCC adverte que o teto de 1,5°C poderá ser atingido em algum momento entre 2021 e 2040, e o limite de 2°C também poderá ser rompido ainda no século 21. O preço disso será um mundo mais vulnerável a eventos climáticos extremos, como inundações, ondas de calor e secas mais frequentes e devastadoras.

Apesar do cenário dramático, o relatório diz que ainda existe uma estreita janela de oportunidades para mantermos a elevação da temperatura global dentro do limite de 1,5°C. Para isso, é

¹ <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/#FullReport>. Acesso 02/11/2021

necessário que o mundo realize cortes imediatos e em larga escala nas emissões de gases de efeito estufa, zerando as emissões líquidas até por volta de 2050. Isso significa reduzir as emissões de gases aos níveis mais baixos possíveis e equilibrar as emissões restantes, removendo permanentemente uma quantidade equivalente de gases da atmosfera. Depois disso, é preciso garantir que a retirada de gases da atmosfera exceda as emissões. Essa é uma tarefa urgente e hercúlea que depende de cada um de nós — indivíduos, governos, empresas e organizações da sociedade civil.

O PAPEL DO SETOR FINANCEIRO

As empresas do setor financeiro, entre as quais se incluem os bancos, têm se mobilizado para fazer a sua parte. Essas companhias estão cada vez mais sendo reconhecidas como importantes atores na mitigação do impacto climático. Pela natureza de seus negócios, de baixa intensidade de carbono, essas empresas não costumam ter emissões diretas significativas. O mais relevante são as emissões indiretas, ou seja, as que decorrem de financiamentos, investimentos e outras operações realizadas com clientes e parceiros. Um levantamento divulgado em abril de 2021, pela CDP, uma organização sem fins lucrativos que divulga dados sobre a mitigação de riscos climáticos, mostrou que as emissões de gases de efeito estufa associadas às atividades de investimentos e empréstimos das instituições financeiras representam, em média, mais de 700 vezes as suas emissões diretas. A CDP analisou as emissões envolvendo operações de 322 instituições financeiras no mundo, que possuem um total de 109 trilhões de dólares em ativos.

No Brasil, o banco BV anunciou, em maio de 2021, o lançamento de seus “Compromissos 2030 para um futuro mais leve”². A iniciativa reúne cinco metas públicas que vão direcionar as ações do banco nas áreas ambiental, social e de governança (ESG). Os compromissos são divididos em três pilares: mudanças climáticas, negócios sustentáveis e inclusão social. No quesito clima, o principal objetivo do BV é diminuir seu impacto ambiental, tanto direto como indireto. O banco se tornou o primeiro das Américas a se comprometer a neutralizar 100% das emissões de CO₂ de seu principal negócio, o financiamento de veículos. A ação se somou à compensação das emissões diretas, que o BV realiza desde 2020, referente às emissões de 2019. Nessa frente, o banco está trabalhando para a digitalização de suas operações, diminuindo as emissões de boletos e faturas de cartão de crédito, que representam seu maior impacto ambiental.

O BV tem como principal negócio o financiamento de veículos. No segundo trimestre de 2021, esse negócio representava uma carteira de 41,8 bilhões de reais, ou 57% da carteira total de crédito do banco. A ideia do programa Carbono Neutro é compensar as emissões de veículos financiados desde janeiro de 2021. Na prática, isso significa que todo o dióxido de carbono emitido pelos veículos será anulado com ações que retiram o gás da atmosfera ou que evitam a geração de mais CO₂. Dessa forma, a conta fica zerada. A iniciativa vale para carros, motos, caminhões e ônibus durante o período do financiamento. Os clientes que já tinham financiamento do BV também poderão aderir ao programa para terem as emissões de seus veículos compensadas. Até o fim do segundo trimestre de 2021, 469 mil veículos já tinham sido incluídos no programa. A estimativa é que 100% dos veículos financiados pelo banco terão suas emissões

² <https://www.bv.com.br/resources/arquivos/bv-leveparaofuturo-14-05.pdf>. Acesso 02/11/2021.

compensadas até 2024, podendo atingir um volume de 4 milhões de toneladas de CO2 por ano. Esse volume equivale ao dobro de emissões da cidade de Fortaleza, no Ceará, e quase à totalidade do que é emitido por ano em Curitiba, no Paraná.

A compensação será feita por meio da compra de créditos de carbono, sem repasse dos custos aos clientes. A princípio, o BV pretende comprar créditos de carbono de projetos exclusivamente brasileiros e certificados em áreas como energia renovável, saneamento básico e reflorestamento. O montante que o banco espera compensar equivale a 4% do que foi comercializado nesse mercado no mundo, em 2019. Trata-se de uma iniciativa inédita no Brasil — não há notícias de outros bancos no país que tenham um programa de compensação compulsória de 100% das emissões de uma linha de financiamento, com essa magnitude.

Além de compensar o carbono emitido pelos veículos, o BV decidiu facilitar o financiamento de automóveis elétricos e híbridos, oferecendo taxas de juros reduzidas. A vantagem dos carros elétricos é que não liberam CO2 quando rodam. Na realidade, eles não podem ser considerados 100% limpos, porque o processo de fabricação dos veículos e de geração de energia resulta na emissão de carbono. Mesmo assim, em comparação com automóveis convencionais, os veículos elétricos geram aproximadamente 33% menos gases durante sua vida útil.

Em negócios sustentáveis, o banco anunciou que vai financiar ou distribuir no mercado de capitais 80 bilhões de reais até 2030. O valor será direcionado a iniciativas no varejo e no atacado, incluindo financiamentos em áreas como energia renovável, saneamento básico, mobilidade limpa, saúde e educação.

OPORTUNIDADE ÚNICA

Em um momento em que o mundo caminha para se recuperar dos impactos da crise da Covid-19, estamos diante de uma oportunidade única para redefinir a economia global em uma direção mais sustentável. Para ajudar na retomada econômica, governos de vários países planejam investimentos em grandes projetos de infraestrutura. O tipo de investimento a ser feito daqui para a frente terá influência decisiva no futuro do planeta. Nesse cenário, o setor financeiro pode desempenhar um papel crucial, mobilizando os recursos necessários para investimentos em mitigação climática e acelerando a transição para uma economia de baixo carbono.

Em 2020, quando a pandemia do novo coronavírus paralisou a atividade econômica global, as emissões de dióxido de carbono caíram cerca de 7%, de acordo com dados do Global Carbon Project (GCP), uma organização internacional que busca quantificar as emissões globais de gases de efeito estufa. Foi a maior redução anual observada desde o fim da Segunda Guerra Mundial. Essa queda, porém, foi momentânea. Quando o confinamento e as restrições mais severas da pandemia terminaram, as emissões de gases de efeito estufa voltaram à sua escalada normal. Para evitar que o planeta aqueça mais de 1,5°C acima dos níveis pré-industriais, conforme estabelecido pelo Acordo de Paris, as emissões de CO2 precisariam diminuir aproximadamente a mesma quantidade (7,6%) a cada ano, durante uma década inteira, segundo um relatório do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), publicado no fim de 2019. Isso dá uma boa ideia do tamanho do desafio que temos pela frente para evitar efeitos catastróficos para a humanidade e para os demais seres vivos do nosso planeta.

Alguns paralelos podem ser traçados entre a pandemia da Covid-19 e a crise climática. Ambas exigem ações imediatas, guiadas pela ciência e em escala global. A crise do coronavírus conseguiu mobilizar uma rede global de solidariedade sem precedentes para proteger vidas humanas, sobretudo das pessoas mais vulneráveis. Houve um senso de urgência que ainda parece faltar em relação aos impactos do aquecimento global. Para muita gente, mudança climática ainda soa como uma ameaça existencial abstrata e distante, apesar das crescentes evidências que batem à nossa porta na forma de ondas intensas de calor ou de frio, secas prolongadas, incêndios avassaladores, chuvas e inundações torrenciais. O mais recente relatório do IPCC mostrou que as piores previsões dos cientistas estão se tornando realidade mais rapidamente do que se esperava. É um alarme que tocou para nos lembrar que as alterações climáticas já afetam as vidas de milhões de pessoas em todo o mundo, incluindo o Brasil. Não há mais tempo a perder.



CLAUDIA FURINI

Superintendente de Marketing e Sustentabilidade no Banco BV, desde 2019. Antes, a executiva atuou como profissional de marketing na Editora Abril, Gafisa, ROIx e grupo JBS. Claudia é casada, mãe de quatro filhos, formada em Marketing, pela Universidade Anhembi Morumbi, e tem MBA em Finanças, pela FIA.

Inovação Sustentável – a interseção entre propriedade intelectual e ESG

GABRIEL DI BLASI

Atualmente, ocorre uma transformação corporativa que reconhece que o mundo ideal para o modelo de negócios envolve proteger o meio ambiente, promover ações com impacto social positivo e adotar uma conduta corporativa ética e transparente. Essa nova era do “Novo Capitalismo” ou do “Capitalismo Consciente” pode ser definida em apenas três letras: ESG, *environmental, social, governance*, em inglês, ou ASG, ambiental, social e governança, em português.

Em uma linguagem clara e precisa, para uma empresa estar em conformidade com os indicadores ESG, ela precisaria adotar ações para proteger e preservar os recursos naturais, reduzir a emissão de gases poluentes e desenvolver de forma sustentável, impactando positivamente o meio ambiente. Além disso, é necessário se engajar socialmente, o que envolve desde políticas de inclusões sociais, diversidade de gênero, raça, religião e de pensamento até projetos para reduzir a desigualdade na sociedade. Por fim, deve lidar com a lisura dos processos corporativos, garantindo a independência dos conselhos de administração e investindo em mecanismo para impedir casos de corrupção, discriminação e assédio.

O USO DE PARÂMETROS ESG E ALGUNS INDICADORES PARA MENSURAR A PERFORMANCE DAS EMPRESAS

Em termos práticos, os fatores da agenda ESG buscam determinar estratégias e ações no mundo dos investimentos e negócios, de maneira a estarem em conformidade com a respectiva pauta. Tal análise pode definir como as empresas se posicionam no mundo moderno em respeito ao planeta e à sociedade em que opera. Cada vez mais, a performance, a reputação e o lucro das empresas serão medidos a partir desses três parâmetros.

No aspecto ambiental, os indicadores variam desde o controle no uso de material reciclável para embalagens, por exemplo, até a compensação na emissão de carbono. Além de realizar a compensação por esta emissão, o objetivo das empresas que estão aderindo à agenda ESG seria estimular uma linha de produção com zero emissão. Um bom exemplo deste tipo de iniciativa pode ser encontrado no setor agro: uma tecnologia que vem sendo desenvolvida pe-

los fabricantes de fertilizantes é o aprisionamento de dióxido de carbono no solo, reduzindo a sua emissão na atmosfera e permitindo gerar crédito de carbono.¹ Na esfera de resíduos, uma meta seria implementar um sistema de logística reversa que permita coletar, em toneladas equivalentes, uma determinada parcela da quantidade de resíduos gerados pelas embalagens, Além de implementar estratégia para redução e desperdício de água e aumentar o consumo de energia renovável.

No que tange ao social da pauta ESG, seria interessante qualificar a contribuição positiva da empresa para o desenvolvimento dos públicos com os quais se relaciona, fomentando ações de educação e de empreendedorismo por meio de plataformas colaborativas, com o objetivo de identificar causas socioambientais relevantes. Nesse aspecto, algumas das diretrizes adotadas seriam de despertar o interesse pelo aprendizado constante e oferecer uma ampla oferta de educação que atenda às necessidades desse público; criar indicadores para avaliar o desenvolvimento humano dos colaboradores; atingir um índice significativo de mulheres em cargos de liderança; promover a inclusão de profissionais da terceira idade no mercado de trabalho; ter um quadro representativo de pessoas portadoras de alguma deficiência. Outros indicadores envolveriam estimular o potencial de realização e empreendedorismo além de outros índices sociais nas comunidades do entorno da empresa².

Já no aspecto governança, é importante que o modelo de gestão integre aspectos financeiro, social, ambiental e cultural, estimulando um diálogo com a sociedade e contribuindo para o desenvolvimento empresarial e social. Alguns indicadores incluiriam a implementação e valoração socioambientais, considerando os impactos positivos e negativos de toda a cadeia de valor da empresa, engajamento com públicos de relacionamento na evolução da gestão e estratégia e apoiando a viabilização de soluções e alternativas nos mercados nos quais a empresa atua. A governança deve focar também em fatores de comunicação, ética e transparência.

Instituições financeiras com frequência usam parâmetros ESG e alguns indicadores para mensurar a performance das companhias e, conseqüentemente, influenciar as avaliações e *ratings* delas no mercado com respeito aos ativos intangíveis, especialmente em relação à reputação de suas marcas. Além disso, os consumidores estão começando e demandar atitudes responsáveis e transparentes das empresas com as quais interagem. Esses indicadores devem trazer diversas vantagens para as empresas, como benefícios reputacionais, mais transparência, governança e a tendência do aumento do valor das companhias no longo prazo.

A PROPRIEDADE INTELECTUAL

A propriedade intelectual é o valor intangível mais importante de uma empresa, pois protege os seus bens imateriais, muitos dos quais passam a existir antes mesmo da efetiva criação do

¹ Dollars in the dirt: Big Ag pays farmers for control of their soil-bound carbon. Disponível em: <https://www.reuters.com/business/cop/dollars-dirt-big-ag-pays-farmers-control-their-soil-bound-carbon-2021-10-25/> Acesso em: 17 de nov. de 2021.

² Natura conquista certificação B Corporation pela sustentabilidade dos seus negócios. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/natura-conquista-certificacao-b-corporation-pela-sustentabilidade-dos-seus-negocios/> Acesso em: 29 out. 2021.

negócio. A propriedade intelectual pode ser conceituada como o ramo do direito que visa proteger todas as criações emanadas do ser humano, que possam ser de carácter artístico, industrial ou de qualquer setor produtivo, com um valor agregado.

Ainda, é através da proteção de tais bens que o titular desta propriedade obtém proveito econômico e o reconhecimento de autoria de sua criação. A titularidade de uma propriedade intelectual confere ao seu titular o direito de explorar o objeto protegido com exclusividade, por um determinado período, proporcionando de tal modo a recompensa pelo esforço que ocasionou aquela criação.

O direito de patente, que é previsto na nossa Constituição da República, pode ser conceituado como o direito de propriedade que oficialmente se outorga a uma pessoa física ou jurídica, o qual, durante certo período, confere a exclusividade da exploração de uma inovação tecnológica. Por ser conferido ao inventor o direito de propriedade de patente, esse direito lhe permite os lucros decorrentes da exploração direta ou indireta através de licenciamentos ou de cessão da respectiva patente.

Assim, podemos afirmar que a patente é o estímulo à genialidade do inventor, induzindo-o a novas criações, satisfazendo a sociedade em suas carências. Por outro lado, a patente remunera o inventor pelo seu esforço criativo e resultado alcançado. Esse direito de propriedade constituído é formalizado através de um documento oficial, denominado carta-patente.³

Já o direito de desenho industrial ou design pode ser conceituado como uma configuração ornamental de um objeto que possa ser produzido industrialmente ou reproduzido em qualquer setor produtivo. Tais conceitos são relativos à forma plástica de um objeto ou à sua disposição de linhas e cores. Não importa se o objeto é físico ou virtual, bidimensional ou tridimensional, mas sim o arranjo ornamental em si conferido a este um resultado novo e ornamental – por exemplo, o *design* de uma cadeira, uma interface gráfica de uma plataforma digital, um papel de parede, de uma garrafa de vinho ou de um solado de calçado.⁴

Com relação ao direito de marca, este visa proteger um sinal que permita distinguir produtos industriais, artigos comerciais e serviços profissionais de outros do mesmo gênero, de mesma atividade, semelhantes ou afins, de origem diversa. É para o seu titular o meio eficaz para a constituição de uma clientela. Para o consumidor representa a orientação para a compra de um bem, levando em conta fatores de procedência ou condições de qualidade e desempenho.

Além disso, a marca atua como um veículo de divulgação, formando nas pessoas o hábito de consumir um determinado bem incorpóreo, induzindo preferências através do estímulo sensorial ocasionado por uma denominação, palavra, emblema, figura, símbolo ou outro sinal distintivo.⁵

3 DI BLASI, Gabriel. Propriedade Intelectual – os sistemas de marcas, patentes, desenhos industriais e transferência de tecnologia. 3. Ed. Editora Forense, 2010.

4 Ibid.

5 Ibid.

Ainda como exemplos de direitos de propriedade intelectual, podemos citar o direito de cultivar, que visa proteção de variedades vegetais, protegidas por meio de um sistema ou categoria *sui generis*, e os direitos de circuitos eletrônicos e programa de computador, que visam a proteção de circuitos integrados e os aspectos literais dos programas de computador respectivamente.

Assim como a titularidade de um bem imóvel confere ao titular direitos e deveres, as marcas, patentes, desenhos industriais, cultivares, programa de computador, circuitos integrados, *know-how* e outros bens intelectuais intangíveis possuem esse mesmo condão, podendo ser “vendidos” (através de um contrato de cessão), “alugados” (através de um contrato de licença), emprestado a título gratuito (através de um contrato de comodato) ou, então, simplesmente utilizados pelo seu titular, excluindo o uso de terceiros.

Desta forma, podemos perceber que a propriedade intelectual está inserida em todo tipo de relacionamento que envolva algum setor produtivo, seja ele comercial, artístico ou industrial. Ter conhecimentos básicos deste tema é de suma importância para o sucesso da proteção dos ativos intangíveis de uma corporação, podendo ser inclusive o seu bem mais valioso.

Além disso, a combinação da propriedade intelectual com a inovação dentro de um ambiente corporativo possibilita voos mais altos, alcançando resultados antes não atingidos, que é justamente o que a pauta ESG demanda: inovações, devidamente protegidas e tuteladas, visando novas soluções, que envolvam o meio ambiente, a sociedade e uma boa governança corporativa.

O PAPEL DA PROPRIEDADE INTELECTUAL NOS INDICADORES ESG

Para que se alcance esses novos resultados, bem como saber como protegê-los, é essencial entender como funciona e como a propriedade intelectual pode ter um papel preponderante nos referidos indicadores, afinal, como já mencionado, a inovação sustentável e o sistema de propriedade intelectual caminham de mãos dadas.

Essas questões podem ser respondidas através do desenvolvimento de ativos intangíveis pelas empresas, com valor agregado, que se orientam pela agenda ESG. Estes ativos podem ser suas marcas registráveis, tecnologias patenteáveis, *softwares* registráveis, dentre tantas outras opções que possam – e devam – ser protegidas pelo direito da propriedade intelectual. Note que uma empresa pode criar e proteger uma marca específica para sinalizar que uma determinada linha de produtos é feita apenas com materiais recicláveis, desenvolver uma tecnologia capaz de rastrear a origem da proteína animal comercializada no supermercado, ou seja, bife ou alcatra, ou desenvolver *softwares* que ajudarão na criação de planos de ação para a coordenação das pautas sociais ou para a identificação de irregularidade em práticas corporativas. São infinitas as possibilidades que as empresas podem explorar a propriedade intelectual com o viés de sustentabilidade.

Talvez a questão mais importante a ser respondida é como a propriedade intelectual se conecta a todo o processo de inovação e, ao mesmo tempo, se adequa aos parâmetros ESG. É importante ressaltar que as empresas, institutos de pesquisas e universidades não devem considerar a

inovação como um fim, mas como um meio de se obter a proteção de seus ativos intangíveis, que é tão importante quanto realizar o processo de criação.

Ou seja, as empresas que pretendem se adequar à agenda ESG podem usar a Propriedade Intelectual como elemento agregador para o seu desenvolvimento sustentável, através de seus direitos de patentes, marcas, designs, cultivares, circuitos eletrônicos, entre outros, inspirando o ambiente inovativo a criar. Tais direitos – que asseguram a utilização exclusiva destas criações de forma temporária – garantem, assim, um retorno financeiro ao seu criador, fornecendo a eles a segurança jurídica. Esse cenário incentiva a pesquisa e o desenvolvimento tecnológico, dentro dos contornos ESG, e estimula a cocriatividade e a colaboração, permitindo a transferência de conhecimento além-fronteiras.

Assim, para encorajar a inovação sustentável, carro chefe do ESG, torna-se essencial o incentivo à propriedade intelectual a fim de proporcionar segurança jurídica aos inventores e investidores, de forma que possam usufruir do retorno proporcionado pela Propriedade Intelectual (PI), bem como serem estimulados a proporcionar desenvolvimento sustentável à sociedade.

Esta é uma pauta que envolve não só o mundo corporativo privado, mas também outros *stakeholders*, como governos e agentes reguladores, que devem ser engajados no tema para implementar sistemas de propriedade intelectual diferenciados, fortalecendo a aliança com a agenda ESG e, conseqüentemente, a inovação sustentável. Diversas iniciativas podem ser implementadas para enriquecer essa aliança e parceria. Uma delas é advogar junto aos Escritórios Nacionais de Propriedade Intelectual de cada país para incluir o sistema de PI nos debates sobre políticas ESG. Essa estratégia promoveria discussões acerca dos benefícios da Propriedade Intelectual para empreendedores, empresas e inventores, visando proteger suas criações e inovações, tornando-as mais economicamente sustentáveis e socialmente inclusivas.

O desenvolvimento da inovação relacionada às tecnologias sustentáveis social e ecologicamente poderia, por exemplo, ser desenhado e implementado por reguladores e *stakeholders* da propriedade intelectual espalhados mundo a fora. Essa comunicação estratégica visa qualificar o debate sobre implementação do sistema de propriedade intelectual que beneficiariam tais inovações, como a aceleração na expedição de direitos de PI, reconhecimento de direitos de propriedade intelectual, redução de taxas de manutenção, fomento do licenciamento de direitos de PI, entre outros.

Outra hipótese seria defender junto aos *stakeholders* de fundos corporativos e de *startups* estratégias para desenvolver tecnologias relacionadas aos indicadores ESG, gerando portfólios de propriedade intelectual capazes de serem explorados, contribuindo, assim, para atingir os resultados de sustentabilidade e, ao mesmo tempo, retorno para os seus criadores e investidores. Como exemplo, as tecnologias verdes, que são utilizadas amplamente em vários setores produtivos, e as tecnologias sociais, que defendem a diversidade além da inclusão social, bem como o desenvolvimento de tecnologia de governança para combate a corrupção.

Com relação ao direito de patente, este tem um papel essencial a desempenhar dentro do contexto da agenda ESG, mais especificamente da inovação sustentável, pois, como já mencionado, assegura a proteção às novas tecnologias, garantindo ao seu titular certos direitos exclusivos temporários. Por outro lado, uma vez expirado o prazo de exploração exclusiva, colocando a tecnologia em domínio público, o fim desse direito possibilitará o acesso dessa tecnologia à

sociedade, beneficiando-a quanto ao seu uso e propiciando o desenvolvimento de novas tecnologias, partindo desse estado da arte.

Nesse contexto, a possibilidade de obtenção acelerada da proteção patentária de invenções voltadas ao meio ambiente, no âmbito do programa das Patentes Verdes do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), é uma forma de estimular as empresas a desenvolver tecnologias voltadas à sustentabilidade. Esse programa tem como objetivo acelerar o exame dos pedidos de patentes relacionados a tecnologias voltadas para o meio ambiente como um todo. Com essa iniciativa, o INPI também possibilita a identificação de novas tecnologias que possam ser rapidamente usadas pela sociedade, estimulando o seu licenciamento e incentivando a inovação sustentável no país.

Ainda com relação ao programa das Patentes Verdes, a Resolução 247/2020 do INPI amplia o escopo do referido programa incluindo pedidos de patentes relativos à agricultura sustentável. Isso demonstra a importância do tema dentro da propriedade intelectual. Para se beneficiar deste programa, é necessário seguir os trâmites tradicionais de um pedido de patentes, sinalizando, entretanto, em campo específico, tratar-se de uma patente que considera tecnologias verdes, para que possa ser concedido ao exame a prioridade em sua tramitação.

Alguns exemplos de energia alternativa previstos no programa são: biocombustíveis, combustíveis sólidos, combustíveis líquidos (como óleos vegetais, biodiesel, bioetanol) e conversão da energia térmica dos oceanos (OTEC). No setor de transportes, os potenciais candidatos à patente verde são veículos híbridos e elétricos ou cuja carroceria possui baixo arrasto aerodinâmico. No segmento de conservação de energia, os projetos envolvem armazenagem de energia elétrica e recuperação de energia mecânica, como balanço, rolamento e arfagem, por exemplo. No escopo de gerenciamento de resíduos, os exemplos e projetos de controle de poluição e gestão da qualidade do ar. Na agricultura sustentável, as patentes verdes passam por técnicas de reflorestamento e alternativas de irrigação. Todos os projetos podem ser consultados no site do INPI⁶.

Outros direitos de PI que também possuem uma relação muito estrita com a agenda ESG é a Indicação Geográfica (IG) e as marcas de certificação. Isto porque, no primeiro caso, será através deste que se identificará a origem certificada de um produto ou serviço. Desta forma, apenas os produtores e prestadores de serviços estabelecidos naquele território poderão ter atestado a IG relativa ao produto ou serviço, através de selos que assim o identificam⁷. Do mesmo modo, as marcas de certificação atestam a conformidade de um produto ou serviço de acordo com normas ou especificações técnicas delimitadas. Essas marcas, de certo modo, asseguram também a proteção de marcas relacionadas a produtos e serviços que sustentam práticas ecologicamente sustentáveis.

Esses são, portanto, direitos que possibilitam o rastreamento da origem de fabricação do produto ou serviço, ou certificam a sua conformidade, auxiliando os consumidores a identificarem

6 Disponível em: <https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/patentes/tramite-prioritario/projetos-piloto/Patentes_verdes> Acesso em: 29 out. 2021.

7 Selos Brasileiros vão identificar de forma unificada produtos com Indicação Geográfica. Disponível em: <<https://ja7.com.br/2021/11/04/jornal-ja-7-selos-brasileiros-vao-identificar-de-forma-unificada-produtos-com-indicacao-geografica.html>> Acesso em: 11 nov. 2021.

e diferenciarem os produtos de procedências daqueles que não são originalmente daquelas regiões, mas usam, de certa forma, práticas *greenwashing*, uma espécie de “limpeza verde”, ou seja, uma propaganda enganosa.

DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Os desafios para a inovação sustentável e a implementação da agenda ESG são variados, dentre eles podemos citar a falta de um marco regulatório, o risco do *greenwashing* e as plataformas abertas e de cocriação.

É fundamental desenvolver e implementar políticas de inovação em território nacional, visando um ambiente propício e atrativo para investimentos nacionais e estrangeiros. Não há ainda um marco regulatório no Brasil, com regras claras e consistente, que permita um ambiente de negócio favorável ao empreendedorismo competitivo. Sem dúvidas, a Lei de *Startups* (Lei Complementar nº 182/2021) já é um avanço para ajudar o ambiente de inovação no Brasil, pois visa oferecer simplificações e incentivos para que as *startups* possam ser competitivas em ambientes disruptivos e, principalmente, em inovações sustentáveis que possam trazer benefícios para o meio ambiente e a sociedade.

Além disso, é importante também investir em educação básica para termos uma geração no futuro que seja capaz de elevar o nível de pesquisa e desenvolvimento do país. Focar em inovação, aliada à pauta ESG, se tornou um compromisso estratégico de governo e atores civis caso desejemos ter uma sociedade capaz de encarar os novos padrões mundiais de competitividade e de inclusão corporativa.

No Brasil, em particular, há uma preocupação em adotar estratégias que realmente causem o impacto socioambiental desejável e não se torne uma saída de *greenwashing*. Os desafios são enormes, pois a sociedade, especialmente as gerações Y e Z, está cada vez mais exigente no seu papel de cobrar das empresas uma responsabilidade ambiental, social e de governança, devido às ameaças globais, como aquecimento, desmatamento florestal, desigualdade social, corrupção, entre outras. Não há mais tolerância com práticas, que no passado eram consideradas normais e aceitáveis, e hoje passaram a ser inadmissíveis. Devido a esse cenário, o setor corporativo precisa se adequar a essas pautas para serem avaliadas e aceitas pelo mercado e pela sociedade.

A inclusão corporativa de empresas sustentáveis é um caminho sem volta e o mercado financeiro e as certificadoras irão credenciar as empresas com esse objetivo. Assim, não basta dizer que seus produtos e serviços são sustentáveis ou apoiam práticas sociais quando não o são, pois hoje, na internet, essas farsas são descobertas facilmente, gerando efeitos extremamente danosos às empresas como, por exemplo, o “cancelamento”. Por isso, devem ser abolidas do dia a dia das empresas, através de mudanças significativas em sua estrutura. Essa mudança de mentalidade deve ser feita de cima para baixo, desde os CEOs e diretores até os níveis hierárquicos mais baixos das empresas.

Nesse contexto, a Propriedade Intelectual tem um papel fundamental, pois, através dela, de alguma forma, se pode aferir se marcas que representam produtos ou serviços que afirmam se-

rem de uma determinadas origem ou procedência estão ou não associadas ao *greenwashing* ou se a tecnologia, que assegura, por exemplo, o controle de poluição e gestão da qualidade do ar, já foi protegida ou se encontra em domínio público para seu uso.

Com relação à inovação aberta ou cocriação, esta é uma forma de acelerar o desenvolvimento de inovações, pois usa a diversidade de pensamento, em todo o mundo através da internet, como potencializador da criação de novas tecnologias. Por outro lado, importante observar que a propriedade intelectual decorrente das inovações, desenvolvidas em ambientes abertos, deve ser considerada de forma a garantir a titularidade dessas inovações. Nesse contexto, encontrar o equilíbrio entre o conceito de inovação aberta e a proteção à propriedade intelectual é um desafio constante, mas considerado essencial para assegurar o retorno do investimento realizado, bem como proporcionar a garantia jurídica ao ambiente de inovação.

Ainda em relação à Inteligência Artificial (IA), as atualizações tecnológicas nesse mundo de conhecimentos são tantas que já há inovações ou novas tecnologias sendo criadas através da própria Inteligência Artificial (IA). Em recente decisão na Corte Federal Australiana, foi concedido titularidade à uma IA de um pedido de patente, desafiando a suposição de que a invenção é um ato humano⁸.

Essa é uma tendência e teremos que conviver cada vez mais com a participação da IA no processo de inovação, pois, aos poucos, essas tecnologias estão assumindo posições em que situações análogas que envolvam questões moralmente desafiadoras ocorrem na vida real.

Por exemplo, diversas plataformas com soluções tecnológicas para o tratamento de dados que abrangem desde a área de contabilidade até gestão e recrutamento de pessoal possibilitam mais conhecimento sobre a empresa. Um artigo publicado sobre o “Limite da IA Frente aos Dilemas Éticos e Morais”⁹ menciona que dados de recrutamento de pessoal se tornam, assim, um importante ativo de uma companhia, uma vez que os *outputs* de plataformas que utilizam AI podem revelar comportamentos internos da empresa talvez não percebidos por um gestor de maneira ordinária.

Contudo, torna-se necessário questionar constantemente de que forma está sendo realizado o tratamento dos dados para gerar o *output*. Que dados estão sendo analisados? De que forma os dados são cruzados e que informações são geradas? Por exemplo, no caso de plataformas de recrutamento de pessoal, nem todas as informações extraídas de um currículo refletem o real perfil de um candidato, o que poderá incorrer em uma análise precipitada, caso não exista uma análise humana posterior como subsídio¹⁰.

Neste sentido, consideramos extremamente oportuna a análise de Kuchler¹¹, que, em seu artigo para o Financial Times, pondera (em tradução livre): a IA é como uma criança que imita o com-

⁸ AI Can Now Be Recognized as an Inventor. Disponível em: < <https://cacm.acm.org/news/254492-ai-can-now-be-recognized-as-an-inventor/fulltext>> Acesso em: 05 de nov. de 2021.

⁹ Limite da IA frente aos dilemas éticos e morais. Disponível em: < <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/limite-da-ia-frente-aos-dilemas-eticos-e-morais-08122017>> Acesso em: 17 de nov. de 2021

¹⁰ Ibid.

¹¹ KUCHLER, Hannah. Beware AI programs recruiting staff in their own image. Financial Times. 27 sep. 2017.

portamento de seus pais, em vez de fazer o que eles lhe falam. Ela absorve dados, encontra padrões e os copia. Embora empregadores possam dizer que querem diversidade, um programa de recrutamento pode, ao invés disso, seguir o padrão de comportamento dos empregadores. Nesse contexto, são diversos os desafios que a agenda ESG impõe à inovação, pois a questão ética deverá estar sempre presente nessa discussão.

Ainda, quanto ao mercado de cosméticos, este enfrenta problemas de identidade e representa uma oportunidade para a parceria entre inovação e propriedade intelectual com a agenda ESG. De acordo com um relatório de julho de 2021, do NPD Group, cerca de 68% dos consumidores disseram que estão procurando marcas de cuidados com a pele que destacam ingredientes “limpos”, que são os produtos de maquiagem e cuidados com a pele comercializados como livres de ingredientes artificiais prejudiciais¹².

Na esfera que envolve as três letras da sigla ESG, o mundo, no geral, e o Brasil, em particular, oferecem desafios e oportunidades para a inovação e para a propriedade intelectual. Durante a COP-26, a Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas, realizada em novembro de 2021, em Glasgow, na Escócia, o governo brasileiro assumiu compromissos importantes para a preservação do meio ambiente, em especial, da Amazônia. Aderiu a dois acordos internacionais essenciais para a preservação da Amazônia e diminuição de gases: (1) reduzir a emissão de gás metano em 30%, até 2030 (com parâmetros de 2020), e (2) zerar o desmatamento até 2030.

A adesão ao acordo sobre o metano representa um gigantesco desafio ao Brasil, porque o país emitiu 20,2 milhões de toneladas de metano em 2020 e a meta afeta diretamente o rebanho bovino nacional: 72% da emissão de metano no país vem da agropecuária, 16% de resíduos e 9% de mudança de uso da terra. O Brasil emite 14,5 milhões de toneladas de gás metano na agropecuária, sendo 97% consequência da fermentação entérica (arroto e flatulência do rebanho)¹³. Para reduzir a emissão e alcançar a meta, será necessário inovar, de forma sustentável, adotando algumas estratégias para o desenvolvimento de tecnologias nessa área, aplicando inclusive a propriedade intelectual, como por exemplo, reduzir o rebanho e o tempo de abate e/ou investir no melhoramento do setor.

É possível perceber, portanto, que há várias oportunidades para se inovar de forma sustentável, mas, por outro lado, há vários desafios que são relevantes para todo processo de adaptação à agenda ESG, inclusive de âmbito legislativo, regulatório e ético.

CONCLUSÃO

Visivelmente, ficou demonstrado que a relação entre propriedade intelectual e as práticas ESG tem um impacto direto na inovação sustentável. Enquanto as práticas de PI asseguram a segu-

12 Mercado bilionário de 'beleza limpa' enfrenta problemas de identidade. Disponível em: < <https://exame.com/?p=4240747> > Acesso em: 29 out. 2021.

13 COP26: Brasil e cerca de 100 países se comprometem a reduzir emissões de metano em 30% até 2030. Disponível em: <<https://g1.globo.com/meio-ambiente/cop-26/noticia/2021/11/02/cop26-97-paises-se-comprometem-a-reduzir-emissoes-de-metano-em-30percent-ate-2030-brasil-aparece-na-lista.ghtml>> Acesso em: 5 nov. 2021.

rança jurídica, estimulando o ambiente inovador sustentável nas corporações, *startups*, instituições acadêmicas e nos demais setores produtivos, os indicadores ESG certificam tais inovações credenciando-as para o seu uso sustentável pela sociedade, sejam elas no meio ambiente, nas ações sociais ou de governança. Por outro lado, não se pode deixar de observar as oportunidades e desafios que essa relação apresenta para todos que participam desse processo.

Nesse sentido, pode-se afirmar que essa relação veio para ficar e transformar a humanidade, cada vez mais consciente e engajada com o aperfeiçoamento das relações humanas, econômicas e sociais entre os diversos *stakeholders* da sociedade.



GABRIEL DI BLASI

Especialista em propriedade intelectual, com formação acadêmica em Engenharia Industrial e em Direito, e sócio fundador do escritório Di Blasi, Parente & Associados. Gabriel é Chair do comitê de design da FICPI e mentor de startups da Templo, Inovativa, Biominas e Endeavor.

Indicadores ESG

FABIANA BRANT E MARCELO DE SOUZA

Saber onde está posicionada em relação ao tema ESG e seu nível de maturidade é um dos primeiros passos para que uma organização possa estabelecer um plano de desenvolvimento de práticas sustentáveis e direcionar seus esforços para atender aos seus compromissos estratégicos e aos interesses dos seus *stakeholders*.

A empresa deve realizar uma análise integrada da gestão e de toda a estrutura, podendo se valer de modelos disponíveis para estudo do nível de maturidade em sustentabilidade. Desta forma, é possível reconhecer o estágio em que a organização está atuando, bem como compreender os desafios atrelados ao processo de evolução junto às partes interessadas. Assim, busca-se identificar possíveis gaps e oportunidades para a organização na área da sustentabilidade e da gestão, visando, assim, analisar a maturidade da integração das questões ESG nas diretrizes e objetivos do negócio.

Mirvis e Googis (2006) classificam a cidadania corporativa em cinco estágios: elementar, engajado, inovador, integrado e transformador, considerando sete dimensões: conceito de cidadania, estratégias de direção, liderança, estrutura, posicionamento gerencial, relacionamento com os *stakeholders* e transparência, conforme apresentado na figura 1¹. O conceito de cidadania é visto como o total de ações sociais, princípios adotados e praticados legalmente em uma empresa, que minimizem riscos, maximizem benefícios, além de potencializar o reconhecimento da importância do relacionamento com todos os *stakeholders*.

¹ Mirvis, P., Googins, B. (2006) Stages of corporate citizenship. *California Management Review*, 48(2), 104–126.

DIMENSÕES	ESTÁGIO				
	Estágio 1 Elementar	Estágio 3 Engajado	Estágio 3 Inovador	Estágio 4 Integrado	Estágio 5 Transformador
Conceito de Cidadania	Prestação de contas, lucros, impostos	Filantropico; proteção à comunidade do entorno	Gerenciamento dos Stakeholders	Sustentabilidade triple bottom line	“Muda o jogo”
Estratégia da Direção	Conformidade legal	Mantém licença para operar	Case de negócios	Crenças e valores	Gerador de novos mercados/ mudança sociais
Liderança	Mínima	Dá suporte	Acompanha	Assume e “abraça” causas	Visionário
Estrutura	Marginal	Funcional	Distribuídos em algumas funções	Alinhamento na organização	Integrado na estrutura principal
Posicionamento Gerencial	Defensivo	Reativo	Responsável	Proativo	Define as questões
Relacionamento Stakeholders	Unilateral	Interativo	Influência mútua	Parcerias	Alianças entre as organizações
Transparência	Parcial	Como o público de interesse	Relatório por ações realizadas	Confere garantias	Totalmente evidenciado

Figura 1: Estágios de Cidadania Corporativa

Fonte: Mirvis e Googins (2006)

Esse modelo auxilia na análise da atuação das empresas e nos elementos aplicáveis em busca do crescimento evolutivo como um todo, considerando desde o estágio elementar até o transformador, rumo à melhoria continuada no contexto em que a organização está inserida.

É importante ressaltar que esse modelo normativo compreende estágios que vão da evolução da conformidade legal, chamado de “estágio elementar”, que abrange também a valorização da prestação de contas, os lucros e os pagamentos de impostos, até à conectividade com os *stakeholders*, já no último nível, chamado “estágio transformador”.

A seguir, são contextualizados os pontos principais de cada estágio do conceito de Mirvis e Googins:

Elementar: empresa que se dedica principalmente ao desempenho da própria organização (responsabilidade econômica), não se preocupando com os aspectos da sociedade onde atuam e muito menos com a humanidade. Essas empresas se restringem a conhecer e respeitar leis e regulamentações.

Nos estágios chamados de intermediários (engajado, inovador e integrado), a organização inicia a demonstração de compromissos filantrópicos e o aumento da representatividade como líder junto com as partes interessadas. O próximo passo é assumir como estratégia de gestão o conceito de sustentabilidade.

Engajado: empresa que agrega uma preocupação com a sociedade e com a proteção ambiental em que está inserida, porém ainda não considera as necessidades da humanidade de

modo mais amplo. São organizações e/ou líderes mais preocupados com a crítica e a denúncia de desvios na sociedade, aproveitando-se mais das oportunidades existentes do que com uma atuação na sociedade para propor novas bases de relacionamento.

Inovador: empresa que tem conhecimento e capacidade em planejar, executar e investir em uma sociedade que busca projetos sociais e almeja inovações tecnológicas, culturais, programas e incentivos com as partes interessadas.

Integrado: empresa que desenvolve estrutura, processo e sistema e que demonstra uma gestão de forma conjunta com base em alinhamento organizacional, parceria e, até mesmo, antecipando os problemas das partes interessadas, proporcionando, assim, seus valores de relacionamento junto aos *stakeholders*.

Transformador: empresa que está profundamente comprometida com seus valores, corrobora com a preocupação com o destino da humanidade, tendo um olhar para o futuro. Organizações que estão de fato preocupadas com a criação de novas realidades e possibilidades que lhes permita “largar na frente”, gerando um posicionamento diferenciado e sustentável, além de longevidade.

A utilização de indicadores de sustentabilidade é importante para que as organizações conheçam seu próprio desempenho em comparação com outras, de forma a tomar decisões mais assertivas, definir metas e objetivos mais desafiadores, melhorando ainda mais seus resultados.

Já por parte dos *stakeholders* externos, como investidores e clientes, estes têm buscado cada vez mais informações sobre o desempenho das organizações em ESG para tomada de decisão sobre seus investimentos e hábitos de consumo.

No mercado de valor, os próprios fundos de investimentos e agências de análise publicam relatórios contemplando suas avaliações em relação ao desempenho em ESG das companhias, que são utilizados pelos investidores decidirem para onde irão direcionar seus recursos.

Do ponto de vista de uma organização e da sua cadeia de fornecimento, também existem plataformas no mercado que oferecem como serviço a avaliação do desempenho em ESG com base em parâmetros e critérios específicos, de forma que o contratante do serviço dessas plataformas possa ter uma visão mais clara se um fornecedor atende aos seus compromissos com a temática ESG e quais riscos estão envolvidos na relação.

Outra linha de pensamento atrelado aos indicadores ESG consiste na aplicação das diretrizes da ISO 14001 que, conseqüentemente, ajudam as empresas na implantação das práticas em ESG. A Gestão Ambiental tem uma participação fundamental para o alcance dos objetivos para o desenvolvimento sustentável, bem como no atendimento dos indicadores ESG e na rastreabilidade das evidências que comprovem o desempenho da organização nessa temática.

O SGA contribui para o pilar ambiental da sustentabilidade, com benefícios para toda a cadeia de valor da empresa. Além disso, agrega ao negócio: competitividade, visibilidade, credibilidade, organização, motivação, produtividade; minimiza os riscos ambientais e promove a proteção e preservação ambiental.

Vale ressaltar que as empresas devem trabalhar constantemente no equilíbrio entre o meio ambiente, o desenvolvimento social e de governança, tendo como finalidade suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender às necessidades das futuras gerações, considerando também o desenvolvimento econômico sustentável.

A organização que já tem a gestão ambiental implementada terá mais facilidade e maturidade para definir as estratégias e ações com relação aos 3 (três) pilares: ambiental, social e governança, junto aos investidores que utilizarão esses critérios para definir a viabilidade em investir no negócio.

Diante dos desafios em escolher a melhor estrutura para colocar em prática os preceitos de ESG nas organizações, isso porque não existe uma padronização para o porte, segmento das empresas e/ou até a questão de capital aberto, fala-se da relevância em utilizar os *framework* do mercado. Em resumo, *framework* é um conjunto de técnicas, ferramentas ou conceitos predefinidos usados para resolver um problema de um projeto e/ou assunto específico.

Não existe certificação para o ESG até o momento. Porém, existem sim diretrizes e padrões de ESG que as empresas estão utilizando. Para as organizações que desejam adotar os conceitos de ESG, recomenda-se a utilização de “*framework*” que norteiem as organizações sobre o desempenho de suas ações gerenciais e operacionais.

Existem diversas referências de sustentabilidade e *frameworks* no Mundo ESG, onde podemos citar:

- ODS – Objetivos de Desenvolvimento Ambiental da Nações Unidas;
- Pacto Global;
- GRI – *Global Reporting Initiative*;
- MSCI – *Morgan Stanley Capital International*;
- SASB – *Sustainability Accounting Standards Board*;
- ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial (B3);
- Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJI) e outros.

Em se tratando de compromissos mundiais, uma referência bastante utilizada pelas organizações é o Pacto Global da ONU – Organização das Nações Unidas, que definiu os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável ou, simplesmente, ODS.

Lançado em 2000, o Pacto Global é uma chamada para as empresas alinharem suas estratégias e operações a 10 princípios universais nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção e desenvolverem ações que contribuam para o enfrentamento dos desafios da sociedade. É, hoje, a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo, com mais de 16 mil membros, entre empresas e organizações, distribuídos em 69 redes locais, que abrangem 160 países.

Então, em 2015, a ONU propôs aos seus países membros uma nova agenda de desenvolvimento sustentável para os próximos 15 anos, a Agenda 2030, composta pelos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Esse é um esforço conjunto de países, empresas, instituições e sociedade civil. Os ODS buscam assegurar os direitos humanos, acabar com a pobreza, lutar contra a desigualdade e a injustiça,

alcançar a igualdade de gênero e o empoderamento de mulheres e meninas, agir contra as mudanças climáticas, bem como enfrentar outros dos maiores desafios de nossos tempos. O setor privado tem um papel essencial nesse processo como grande detentor do poder econômico, propulsor de inovações e tecnologias, influenciador e engajador dos mais diversos públicos – governos, fornecedores, colaboradores e consumidores.

Já no âmbito do mercado de valores, vamos destacar dois índices bastante importantes e que norteiam as organizações de mercado aberto, quando o tema é ESG.

O primeiro deles é o ISE B3 da Bolsa de Valores do Brasil, sediada em São Paulo.

O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3) é uma iniciativa pioneira na América Latina, que busca criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea e estimular a responsabilidade ética das corporações. Operado pela B3, teve início em 2005, foi originalmente financiado pela *International Finance Corporation* (IFC), braço financeiro do Banco Mundial, e seu desenho metodológico foi desenvolvido pelo FGVces e B3.

O ISE B3 é uma ferramenta para análise comparativa da performance das empresas listadas na B3, sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa.

Outro índice que avalia a performance das empresas com ações negociadas na Bolsa de Valores de Nova Iorque é o DJSI – Índice Dow Jones de Sustentabilidade, considerando não apenas o seu desempenho financeiro, mas, principalmente, a forma, a qualidade e a melhoria contínua de sua gestão, que deve integrar a atuação ambiental e social como forma de perenidade no longo prazo.

Criado em 1999, o Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI) é um indicador de performance das empresas líderes em sustentabilidade em nível global. É um dos mais importantes índices mundiais de sustentabilidade. A composição do Índice Dow Jones decorre de uma avaliação feita pela S&P Global, empresa especializada em investimentos.

Para as empresas, fazer parte do Índice Dow Jones significa o reconhecimento público e alta aceitação por parte de seus grupos de interesse, por suas boas práticas nesse assunto. O Índice Dow Jones também é uma referência para muitas organizações que aspiram fazer parte deste seleto grupo e queiram melhorar sua pontuação para se aproximar dos melhores do mundo. Representa também uma ferramenta fundamental para os investidores, que consideram as empresas atrativas e confiáveis na hora de investir seu dinheiro e as valorizam por incorporarem esses tipos de políticas em sua estratégia, cuja rentabilidade de longo prazo supera as de outras organizações.

É importante saber o que preconizam os protocolos e indicadores de referência para sustentabilidade, para que possamos definir estratégias para o desenvolvimento de ações consistentes nas organizações, que possam gerar resultados efetivos frente aos desafios e compromissos assumidos nos âmbitos da governança, do social e do meio ambiente.

REFERÊNCIAS:

- ABREU, M. Estágios de evolução da cidadania corporativa: partindo do elementar para a transformação social. *Revista de Gestão Social e Ambiental* - RCGSA, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 52-71, out./dez., 2013.
- ISO 14001: 2015 – Sistema de Gestão Ambiental



FABIANA BRANT

Consultoria e Projetos Especiais na Ambipar VG. Mestra em Ensino, Engenheira Ambiental, de Segurança de Trabalho e da Qualidade com ênfase em Black Belt. Profissional especializada em ESG, Consultora, Auditora e Professora EaD na Ambipar VG.



MARCELO DE SOUZA

Gerente SGI na Ambipar VG. Atua com Sistemas de Gestão, Indicadores ESG, Gestão de Riscos e Compliance. Engenheiro Ambiental e de Saúde e Segurança do Trabalho e com formação em Direito em andamento. Possui mais de 20 anos de experiência na área de Sustentabilidade/ESG, tendo agregado conhecimentos e vivências nacionais e internacionais no desempenho de atividades em organizações de diferentes portes e segmentos de negócios.

Modelos de negócios

baseados na economia circular e o gerenciamento de resíduos sólidos industriais

GUILHERME BRAMMER E LEON TONDOWSKI

Segundo estudo da National Geographic, um ser humano que viverá em média 75 anos consumirá, em sua passagem pelo planeta Terra, algo como: 13.345 ovos, 15 porcos inteiros, 5.272 maçãs, 4 cabeças de gado, 9.064 litros de leite, 5.600 litros de cerveja (que pela vontade do autor poderia ser um pouco mais), 74.802 xícaras de café, 1.200 frangos, 272 desodorantes, 4.239 rolos de papel higiênico, 656 sabonetes, 198 frascos de xampu, 3.800 fraldas descartáveis. Percorrerá 6 km em média para conseguir água potável, produzirá 40 toneladas de lixo, consumirá 8,5 toneladas de embalagens.

Esse mesmo ser humano que, no ano zero depois de Cristo, demorava 750 anos para dobrar a população do planeta, hoje leva 45 anos para isso acontecer.

Atualmente, temos 51% da população mundial habitando grandes centros urbanos e, até 2025, seremos 70% da população vivendo em cidades.

Esse consumo, somado à migração para grandes cidades, está gerando um impacto social e ambiental sem precedentes em nosso planeta. Pela má gestão dos resíduos gerados, os resíduos de todo o mundo acabam tendo como destino os oceanos, e aves e outros animais alimentam-se destes resíduos (embalagens, peças, restos de produtos) e intoxicam-se, o que já mata milhares de espécies todos os anos. A Fundação Ellen MacArthur estima que, em 2050, para cada peixe no oceano, um pedaço de plástico existirá.¹

Além do impacto ambiental, esse modelo afeta socialmente os países em desenvolvimento, pois milhares de toneladas de resíduos são exportados para esses locais e crianças e adultos de baixa renda disputam seu sustento diário dentro de lixões clandestinos.

¹ The New Plastics Economy – Rethinking the future of plastics, in 2016, and The New Plastics Economy – Catalysing action. In: <https://ellenmacarthurfoundation.org/the-new-plastics-economy-rethinking-the-future-of-plastics-and-catalysing> Acesso 02/11/2021

Trazendo para nosso país, o Brasil, estima-se que perdemos todos os anos mais de R\$ 8 bilhões em materiais que, após o uso, são direcionados para aterros e lixões clandestinos, e temos mais de 1.000.000 pessoas vivendo e trabalhando todos os dias nesses lugares insalubres.

A causa de tudo isso é o que chamamos de Economia Linear, modelo adotado desde o início da era industrial, que tem como mentalidade a extração dos recursos naturais, a transformação desses recursos em produtos industrializados de vida curta, o uso e descarte.

Nós, seres humanos, inventamos, além de grandes avanços tecnológicos, também o conceito de desperdício.

Desperdício não existe nos ecossistemas onde não exista a interferência de nós, seres racionais. Uma folha que cai de uma árvore automaticamente é absorvida por um inseto, ou pelo solo, em forma de nutriente. Todas as espécies, com exceção da nossa, usam os recursos pura e simplesmente para seu sustento, e não para o acúmulo sem a necessidade de curto prazo.

Para ser mais preciso, nós inventamos 4 tipos de desperdício que descreverei abaixo:

Desperdício de recursos: todos os produtos, em sua maioria no planeta Terra, são desenhados para uma vida apenas. Uma embalagem, por exemplo, quando rasgada, é descartada por ter perdido sua função primária.

Desperdício de valor embutido: estamos desenvolvendo produtos tão complexos em suas composições que, quando sua vida primária acaba, é tão difícil recuperar sua matéria, o destino acaba sendo aterros e lixões. Como exemplo, os telefones celulares atuais, que possuem vários materiais preciosos em sua composição, mas foi montado de uma forma tão complexa que a extração no pós-consumo é mais cara que o valor deste metal em sua forma básica.

Desperdício de vida útil: no modelo mental de desenvolvimento de produtos, a ideia de produzir algo que dure pouco, mesmo existindo tecnologia que permita o inverso, é a metodologia adotada na indústria como um todo. Chamamos isso de “obsolescência programada”, em que a indústria programa seus produtos para durar menos que normalmente poderia durar, para conseguir vender novos produtos o mais rápido possível.

Desperdício de ociosidade: quem nunca comprou uma furadeira para colocar um único quadro na parede e nunca mais ligou este equipamento em sua vida? A necessidade de possuir um produto e não de ter o acesso a ele é também uma forma mental adotada pelos seres humanos.

Os mesmos geradores deste modelo mental serão os responsáveis pela mudança que o planeta precisa. Sempre foi assim, e modelos de negócios que começam a surgir mostram que estamos nos movimentando para um modelo mental diferente.

Um modelo mental onde o acesso a uma tecnologia é mais importante que a posse, onde o design de um produto já é pensado em seu nascedouro para servir de matéria-prima para outra cadeia produtiva. Modelos de negócios que usam tecnologia de ponta para resgatar conceitos como o escambo para uma sociedade atual.

Esse movimento, que já foi chamado de simbiose industrial, ecologia industrial, sistema cradle to cradle, agora ganha o nome de Economia Circular.

Na Economia Circular, o conceito de regeneração, através de uma indústria que se preocupa com o impacto que seu produto e serviço causará na sociedade, começa a ganhar muita força ao redor do mundo.

Obviamente que se faz necessária a adoção de grandes corporações para que o impacto na sociedade seja sentido de forma rápida e que ajude a mudar o modelo de consumo adotado até então. Mas se novas empresas e *startups* já nascerem com esse propósito, poderemos voltar a ter um modelo industrial em que os recursos sempre serão escassos, mas as tecnologias exponenciais.

Então, o que é Economia Circular em sua essência? É utilizar a natureza como fonte de inspiração. É a economia em que recurso não renovável é apenas um repositório do sistema e não sua fonte principal de abastecimento. A matéria-prima já está disponível na sociedade, basta criar maneiras de recuperação e modelos de negócios que fomentem esse pensamento sistêmico.

Para demonstrar o que empresas estão adotando para uma mudança para o caminho da circularidade, iremos apresentar iniciativas e exemplos práticos no mundo industrial.

Observamos várias iniciativas no conceito de Economia Circular e condensamos em 5 modelos de negócios que melhor apresentam resultados práticos em novas empresas, bem como em empresas já existentes, sendo eles:

Supply-chain Circular: neste modelo, empresas desenvolvem e adotam fontes de matéria-prima de origem renovável em sua cadeia de abastecimento e produtiva. Fomentam iniciativas tecnológicas na área de reciclagem, biotecnologias, novos materiais que performarão tão bem quanto o recurso não renovável e, ao mesmo tempo, reduzirão drasticamente o impacto ambiental em seu ciclo de vida industrial. Um exemplo dentre vários neste modelo é o da empresa alemã Adidas, que em seu desenvolvimento de produtos está priorizando fonte de matéria-prima renovável ou recicladas e criou uma linha de tênis produzidos com nylon transformado de redes de pesca coletadas de oceanos. Na Boomera, transformamos aparas pós-consumo e industriais em lonas de cobertura agrícola para proteção no campo de algodão, milho, grãos, ampliando a vida útil destes alimentos e tirando de aterros de resíduos plásticos.

Recuperação e reciclagem: neste modelo, as empresas criam um sistema de produção e consumo de suprimentos, em que o que poderia ser considerado resíduo é analisado e utilizado para outros usos e mercados. Evitam ao máximo o envio de subprodutos para aterros sanitários e trabalham no sistema "ZERO WASTE BASIS". Como exemplo, temos empresas, como a P&G, que conseguiram zerar o envio de resíduos para aterros, transformando-os em outros produtos, como resíduos da fabricação de xampu que viraram fertilizantes para fazendas na China, ou restos de fibras de celulose que viraram telhas para casas de pessoas em situação de risco, entre outras aplicações.

Extensão de Vida Útil: neste modelo, produtos são pensados para durar mais e com fácil manutenção, gerando outras formas de comercialização dos produtos remanufaturados. A Dell Computadores criou uma unidade de negócio em que aparelhos que são retornados por seus consu-

midores na garantia ou possuem pequenas avarias durante o transporte são revendidos para ONGs com foco em inclusão digital. Antes, esses produtos eram triturados e descartados em aterros sanitários.

Plataforma de Trocas: 80% das “coisas” que compramos hoje estão estocadas em nossas casas e serão utilizadas apenas uma vez em toda sua vida. Esse modelo de negócio se aproveita da evolução tecnológica e cria plataformas *peer to peer*, que permitem aos donos dos produtos, sendo empresas ou não, emprestar, alugar e vender produtos sem intermediários, diminuindo a ociosidade desses itens. A exemplo desse tipo de negócio, temos o sistema de aluguel de quartos Airbnb e o sistema de transporte alternativo UBER.

Product as a Service (produto como serviço): e se os fabricantes mantiverem a posse dos produtos que eles fabricam e, ao invés de vender produtos, passarem a vender serviços? Esse modelo muda de forma radical o formato de desenho do produto, pois ao invés de fabricar algo que durará pouco, sendo ele o dono do produto, produzirá algo robusto, duradouro e de baixa manutenção. Esse modelo foca na “tarefa” que o produto realiza e não na peça em si. Ou seja, ninguém quer uma furadeira, mas sim um buraco da parede para pendurar um quadro, certo? Um exemplo brasileiro é o filtro de água da Brastemp, em que eles vendem o aluguel de água potável para sua casa e/ou escritório. Ou seja, nós não queremos o filtro como objeto, mas sim a tarefa que ele realiza, que é nos fornecer água boa, filtrada, de forma fácil e sem problemas técnicos.

Com esse novo pensamento sistêmico, conectado às novas tecnologias emergentes, como indústria 4.0, inteligência artificial, *machine learning*, impressão 3D, big data, entre outras, conseguiremos nos restabelecer como sociedade, sem nos privar do conforto que a tecnologia nos proporciona, mas, ao mesmo tempo, impactando nosso ecossistema de maneira regeneradora e mais em linha com essa nova era circular.

A GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS

A questão da gestão de resíduos sólidos será tratada de maneira sintética, por questões de espaço. Genericamente, podemos considerar os resíduos quanto a sua origem: urbanos, industriais, de saúde, aeroportos/portos e de construção civil. As soluções ou destinações dos resíduos, eventualmente, podem ser compartilhadas, entretanto, o enfoque e abordagem, para cada tipo, são distintos e regidos por normas e legislação pertinentes, que classificam os resíduos quanto a sua periculosidade e, portanto, especificam as possíveis destinações ou tratamentos compatíveis com a respectiva categorização. Existe extensa literatura que aborda a classificação e metodologia de análises para qualificar os resíduos. Consideraremos, aqui, os conceitos associados à evolução dos tratamentos dos resíduos industriais, que, por sua diversidade, representam desafios instigantes e propiciam, constantemente, proposições inovadoras de tratamento, seja nas destinações finais, seja nas alternativas de reciclagem, gerando indústrias de transformação e novas possibilidades sustentáveis.

Nos últimos 30 anos, foi notável a evolução dos tratamentos de resíduos, bem como o enfoque da indústria, na abordagem desta questão, que resultou, finalmente, na economia circular. Partimos de uma percepção que todo processo industrial gera resíduos e, portanto, custos. O

novo enfoque estabelece que resíduos são subprodutos que devem ser reutilizados no próprio processo industrial que os gerou ou, na pior das hipóteses, reaproveitados em outros processos industriais, lançando as bases da economia sustentável.

A Eco-92, que reuniu mais de 100 chefes de Estado na Conferência das Nações Unidas do Meio Ambiente e Desenvolvimento, despertou o mundo para as questões de sustentabilidade, para a finitude dos recursos naturais e para a necessidade de mudanças comportamentais na economia global. Entretanto, mais de uma década se passaria antes que o mundo, de maneira mais abrangente, estabelecesse um pensamento novo, uma nova ética operacional, que compreendia o meio ambiente, as questões sociais nas relações de trabalho e a comunidade em geral.

Essa evolução não ocorreu voluntariamente. Foi determinada, inicialmente, por fatores econômicos, marcados pelos choques do petróleo na década de 70, promovendo a necessidade de substituição de combustíveis por resíduos que dispusessem de poder calorífico, a recuperação de solventes e a substituição de matérias-primas, função do incremento dos preços das *commodities*. Gradualmente, o conceito de reuso de resíduos como insumo de outro processo ganhou corpo, como mecanismo de redução de custos e destinação mais adequada. Outro fator foi decorrente da globalização, que determinava para muitas empresas globais uma política ambiental única, em quaisquer países que se instalassem, exigindo dos prestadores de serviços nacionais procedimentos mais rigorosos e adequados, com relação às opções de destinação, além de mais controles e transparência.

As demandas industriais por soluções que iam além do mero descarte, juntamente com a evolução das políticas ambientais brasileiras através da Lei de Crimes Ambientais de 1998 e a Política Nacional de Resíduos Sólidos de 2010, e a crescente conscientização do público consumidor em relação às responsabilidades ambientais e sociais das empresas levaram à consolidação de uma nova maneira de ver o meio ambiente em caráter global. Iniciativas como o Pacto Global da ONU e a percepção dos diversos setores financeiros compreenderam as demandas das sociedades desenvolvidas, suas preocupações de caráter universal com relação às mudanças climáticas e ampliaram os temas ambientais, conferindo um significado às questões de ESG – *Environmental, Social and Governance*. Foram criados indicadores padronizados e mensuráveis e formas de qualificar as empresas comprometidas com critérios globais que, agora, ultrapassam os temas meramente ambientais.

A soma de todos esses fatores ao decorrer do tempo influenciou e incrementou a qualidade dos serviços e procedimentos dos provedores de atividades ambientais e contribuiu para a criação de uma indústria de serviços ambientais especializados, que levaram à substituição das atividades de gerenciamento de resíduos que antes ocorriam no interior das indústrias, gerando o modelo corrente, no qual a indústria se dedica ao seu core business e deixa as questões ambientais para os especialistas. Cabe destacar que as empresas modernas terão que incorporar aos seus procedimentos todas as complexidades embutidas nos critérios preconizados no ESG, sob risco de, em não o fazendo, desaparecerem por pressão da sociedade. Estamos vivendo uma nova era de serviços, em que o significado de meio ambiente se transformou em algo maior, que transcende os significados originais que conhecíamos.



GUILHERME BRAMMER

CEO & Founder da Boomera. Formado em Engenharia de Materiais, pela Escola de Engenharia Mackenzie, com MBA, pela FIA USP, MBA Negócios Digitais, pela PUCRS, e especialização em negócios sustentáveis, pela FGV-SP. Especialista em ESG e Economia Circular, fundou a Boomera, empresa B Corp reconhecida pelo World Economic Forum e revista Entrepreneur como umas das 5 *startups* que estão tornando a América mais Sustentável. Foi premiado como Empreendedor Social do Ano, pela Folha de São Paulo e Fundação Schwab, em 2019, e pelo Fórum Econômico Mundial, em 2020.



LEON TONDOWSKI

Engenheiro Civil, formado em 1975; Mestre em Obras Hidráulicas e Fluviais, pela EPUSP; atuou por 15 anos no Centro Tecnológico de Hidráulica da USP em pesquisa aplicada em projetos de barragens e eclusas de navegação. Foi professor de hidráulica, na Escola de Engenharia Mackenzie, FAAP e professor convidado no curso de pós-graduação da EPUSP. Em 1989, foi Assessor técnico na Secretaria de Meio Ambiente da Presidência da República e, posteriormente, no corpo técnico da Secretaria de Assuntos Estratégicos. Participou dos comitês de organização da ECO 92 das Nações Unidas no Rio de Janeiro, o Projeto Piloto de Proteção à Floresta Tropical proposto pelos países do G-8, e representou o Secretário de Assuntos Estratégicos em Nova York, Genebra, Bonn, Washington e Paris. A partir de 1992, foi para a iniciativa privada, ajudando a estabelecer Resicontrol S.A., empresa multinacional de produção de combustíveis derivados de resíduos a partir de resíduos perigosos, vendida à Veolia Environment, em 1998. Foi Diretor Comercial, CEO da Onyx Industrial Services, liderando os serviços de Gestão Total de Resíduos, introduzindo projetos de Biorremediação para empresas de petróleo & gás. Em 2004, tornou-se diretor corporativo de Novos Negócios e Desenvolvimento da SARPI Brasil, e em 2005 tornou-se diretor de Novos Negócios e Desenvolvimento na Veolia Polônia. Tornou-se Diretor de Contas Estratégicas da Veolia para a América Latina em 2019. Em agosto de 2020, foi convidado a ser Diretor de Desenvolvimento Estratégico do Grupo Ambipar e, em agosto de 2021, foi nomeado CEO do Grupo Ambipar.

Como incorporar o saneamento na agenda ESG?

Oportunidades de negócios de recuperação energética a partir de resíduos sólidos no Brasil

MAURICIO SOUZA, REBECA STEFANINI E ISABELA BUENO OJIMA

A preocupação com as questões ESG (*Environmental, Social and Governance* ou, em português, ASG – Ambiental, Social e Governança) tem se tornado cada vez mais presente, com contornos de essencialidade para o sucesso de empresas a médio e longo prazo.

Em um contexto marcado cada vez mais pelo investimento em companhias que adotam práticas ESG, a temática relacionada ao tratamento de resíduos encontra plena ressonância. A melhoria no gerenciamento de resíduos, além de contribuir para a saúde das empresas em um cenário competitivo, com aumento da eficiência a partir da reutilização de materiais, permite a geração de valores com a redução de desperdícios e, por vezes, com o incentivo de cadeias diversas, com a integração com outros agentes da comunidade ao redor.

Ao lado disso, a escalada demográfica e o aumento do consumo, bem como a concentração de pessoas em cidades, acabam por tornar mais premente uma gestão ecológica de resíduos sólidos, notadamente aqueles decorrentes de atividades urbanas.

Conforme demonstram os dados do Panorama dos Resíduos Sólidos no Brasil 2020, elaborado pela Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública (ABRELPE), a geração de resíduos sólidos urbanos no Brasil aumentou 18,6% dos anos de 2010 a 2019, passando de 67 milhões para 79 milhões de toneladas de resíduos por ano.

De acordo com o relatório “Solucionar a Poluição Plástica: Transparência e Responsabilização”, elaborado em 2019 pela WWF, em parceria com o Fundo Mundial para a Natureza, o Brasil é o 4º maior produtor de lixo plástico no mundo, com 11,3 milhões de toneladas por ano, ficando atrás apenas dos Estados Unidos, China e Índia. Desse total, cerca de 91% foram coletados, mas apenas 1,28% foram reciclados.

¹ <https://www.wwf.org.br/?70222/Brasil-e-o-4-pais-do-mundo-que-mais-gera-lixo-plastico>. Acesso 02/11/2021

O cenário atual demonstra que a redução e o gerenciamento de resíduos têm se mostrado um grande desafio, sendo que a recuperação energética desses se apresenta como uma das possíveis soluções para o problema.

Trata-se de método que possibilita recuperar parte da energia contida nos resíduos sólidos, sendo uma forma alternativa e ambientalmente adequada para a disposição final desses resíduos sólidos urbanos. A recuperação, portanto, minimiza a disposição irregular de resíduos e ajuda a preservar a saúde pública e a boa qualidade do meio ambiente.

Nessa conjuntura, a China, classificada no relatório da WWF mencionado acima como o 2º maior país gerador de resíduos plásticos, está investindo na maior usina de geração de energia a partir de resíduos do mundo. Situada na cidade de Shenzhen, no sul do país, a usina terá capacidade de processar cerca de 5 mil toneladas de resíduos por dia, o equivalente a um terço do lixo produzido diariamente pela população da região metropolitana da cidade, que supera 20 milhões de habitantes².

No Brasil, visando o encerramento dos lixões, a Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei n. 12.305/2010), por meio de seu art. 54, havia estabelecido o prazo até 2014 para que se implantasse a disposição final ambientalmente adequada. Contudo, com o descumprimento desse prazo, foi promulgada a Medida Provisória n. 685/2015, estabelecendo novos marcos para os anos de 2018, 2019, 2023 e 2024. Considerando que em 2018 e em 2019 os prazos novamente não foram cumpridos e ante à necessidade de se atualizarem as normas relacionadas ao saneamento básico, em 2020 foi publicado o Novo Marco do Saneamento Básico, o qual estabeleceu que as capitais e regiões metropolitanas tinham até 2 de agosto de 2021 para encerrar seus lixões no Brasil. No entanto, o prazo novamente não foi cumprido, conforme se observa abaixo:



² <https://www.google.com.br/amp/s/epocanegocios.globo.com/amp/Mundo/noticia/2019/07/china-constroi-maior-usina-de-geracao-de-energia-partir-de-lixo-do-mundo.html>. Acesso em 02/11/2021

Diante desse contexto, para impulsionar a disposição ambiental adequada de resíduos sólidos urbanos no Brasil, o Ministério do Meio Ambiente (MMA) assinou acordo de cooperação com associações setoriais, visando o desenvolvimento das iniciativas que envolvam a sua recuperação energética.

O acordo de cooperação foi assinado em 14/06/2021 com a Associação Brasileira de Cimento Portland (ABCP), a Associação Brasileira de Empresas Tratamento de Resíduos e Efluentes (ABETRE), a Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais (ABRELPE) e a Associação Brasileira do Biogás (ABIOGÁS), dando início a uma série de ações para criar um ambiente de negócios favorável para investimentos no setor.

Em consonância com o Marco Legal do Saneamento Básico (Lei Federal n. 14.026/2020) e com o programa federal Lixão Zero, que prescrevem o encerramento de todos os lixões do país até 2024, o acordo objetiva a execução de ações conjuntas entre o MMA e as já mencionadas Associações – que juntas integram a Frente Brasil de Recuperação Energética de Resíduos (FBRER) – para potencializar a recuperação energética a partir de resíduos, incluindo, dentre outras, a elaboração do Atlas de Recuperação Energética de Resíduos Sólidos, uma ferramenta digital que indicará as regiões com maior potencial para investimentos nesta dinâmica.

Sobre o assunto, vale lembrar que o prazo para encerramento dos lixões no Brasil já foi prorrogado sucessivas vezes, de modo que esse novo acordo pretende auxiliar para que haja, de fato, cumprimento da meta, inclusive em atendimento às perspectivas e compromissos internacionais.

Cabe ainda destacar que em abril de 2019 foi publicada a Portaria Interministerial n. 274, que passou a disciplinar a recuperação energética dos resíduos urbanos, dando mais efetividade e concretude a objetivos já destacados desde a Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei 12.305/2010)³ e seu regulamento: o Decreto n. 7.404/2010⁴.

Conforme consta da Portaria, a recuperação energética dos resíduos sólidos urbanos constitui uma das formas de destinação final ambientalmente adequada passível de ser adotada, estando condicionada à comprovação de viabilidade técnica, ambiental e econômico-financeira e à implantação de programa de monitoramento de emissão de gases tóxicos, aprovado pelo órgão ambiental competente.

Para tanto, poderão ser encaminhados às Usinas de Recuperação Energética de Resíduos Sólidos Urbanos: (i) resíduos de limpeza urbana, originários da varrição, limpeza de logradouros e vias públicas e outros serviços de limpeza urbana; (ii) resíduos domiciliares, originários de

3 Art. 9º Na gestão e gerenciamento de resíduos sólidos, deve ser observada a seguinte ordem de prioridade: não geração, redução, reutilização, reciclagem, tratamento dos resíduos sólidos e disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos.

§ 1º Poderão ser utilizadas tecnologias visando à recuperação energética dos resíduos sólidos urbanos, desde que tenha sido comprovada sua viabilidade técnica e ambiental e com a implantação de programa de monitoramento de emissão de gases tóxicos aprovado pelo órgão ambiental.

4 Art. 37. A recuperação energética dos resíduos sólidos urbanos referida no § 1º do art. 9º da Lei nº 12.305, de 2010, assim qualificados consoante o art. 13, inciso I, alínea “c”, daquela Lei, deverá ser disciplinada, de forma específica, em ato conjunto dos Ministérios do Meio Ambiente, de Minas e Energia e das Cidades.

Parágrafo único. O disposto neste artigo não se aplica ao aproveitamento energético dos gases gerados na biodigestão e na decomposição da matéria orgânica dos resíduos sólidos urbanos em aterros sanitários.

atividades domésticas em residências urbanas; e (iii) resíduos de estabelecimentos comerciais e prestadores de serviços caracterizados como não perigosos, que podem, em razão de sua natureza, composição ou volume, ser equiparados aos resíduos domiciliares pelo poder público municipal.

O acordo busca também identificar oportunidades de modernização normativa, elaborar conteúdo para capacitar órgãos ambientais e possibilitar o envio de informações consolidadas para alimentar o Sistema Nacional de Informações sobre a Gestão dos Resíduos Sólidos – SINIR – referentes à recuperação energética de resíduos sólidos.

Sobre o tema, em agosto de 2021, a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) aprovou a minuta do Edital do Leilão de Energia Nova A-5/2021, que visa a contratação de energia elétrica gerada por novos empreendimentos a partir de fontes hidrelétrica, eólica, solar fotovoltaica, termelétrica a biomassa, carvão mineral nacional, gás natural e do tratamento de resíduos sólidos urbanos.

O leilão contará com um produto específico para empreendimentos termelétricos de tratamento de resíduos sólidos urbanos, sendo uma clara demonstração da intenção estatal de incentivar a execução de tais projetos. Esses empreendimentos serão contratados por 20 anos na modalidade de disponibilidade (i.e. modalidade de contratação de energia na qual o gerador repassa aos consumidores os efeitos financeiros das variações mês a mês de geração e recebe uma receita fixa por manter a planta disponível).

Foram cadastrados 12 projetos com potencial de geração de energia elétrica para 40 milhões de brasileiros ao ano, a partir do aproveitamento energético de 15 mil toneladas de lixo por dia, totalizando mais de 5,5 milhões de toneladas/ano que deixarão de ser enterradas para a sua decomposição. Em um cenário de risco de racionamento de energia em decorrência da falta de chuvas, térmicas mostram-se fundamentais para evitar racionamento de energia. Neste caso, além da utilização do sistema de térmicas modernas com menor impacto ambiental, especialmente decorrentes do biogás, elas constituem como um instrumento fundamental para promoção de políticas ambientais e de confiança do sistema energético aliado à redução dos resíduos sólidos.

Alerta-se, finalmente, que as Usinas de Recuperação Energética de Resíduos Sólidos Urbanos devem obter as devidas licenças ambientais para operar, além da necessidade de serem projetadas, equipadas, construídas e operadas de modo que não sejam excedidos os limites máximos de emissão de poluentes atmosféricos previstos nas normas em vigor.

Nesse contexto, por meio do reaproveitamento de resíduos, o acordo celebrado irá contribuir não apenas para o encerramento de lixões e redução da quantidade de resíduos sólidos dispostos em aterros sanitários, como também com a contenção dos gases de efeito estufa e a diversificação da matriz energética brasileira.

Trata-se, portanto, de importante marco que consolida esforços para uma destinação mais sustentável e ambientalmente adequada dos resíduos do Brasil, buscando inclusive a diminuição de barreiras regulatórias a fim de facilitar o aproveitamento mais intenso dos resíduos.

Para além da necessidade de adoção de medidas de conscientização ambiental, o acordo firmado com o MMA se apresenta como uma oportunidade de incorporar as questões relacionadas ao saneamento na agenda ESG das empresas.

Há, conforme mencionado, uma grande oportunidade de negócios nesse “novo” potencial de geração de energia elétrica, sendo que o Atlas de Recuperação Energética de Resíduos Sólidos será essencial para identificar as regiões com maior potencial de investimentos. O acordo também trará maior integração de informações setoriais e de infraestrutura sobre recuperação energética, modernização normativa e o desenvolvimento de conteúdos para a qualificação de órgãos ambientais e consórcios públicos.



MAURICIO PELLEGRINO DE SOUZA

Sócio da área de Minerário e ESG & Impacto do Cescon, Barrieu, Flesch & Barreto Advogados. Representa clientes nacionais e estrangeiros em operações de fusões e aquisições e os assessorou em relação a questões regulatórias relacionadas à mineração e meio ambiente, envolvendo aquisição e venda de empresas de mineração e direitos minerários, bem como em procedimentos administrativos regulatórios e ambientais, judiciais e arbitrais, que envolvem empresas de mineração, energia, imobiliárias e de agronegócio, inclusive em projetos e empreendimentos relacionadas a pesquisa mineral, minas, barragens, usinas hidroelétricas, termoelétricas e solares/fotovoltaicas, parques eólicos, ferrovias, minerodutos, linhas de transmissão, portos, navios de transporte de mercadorias, estradas pedagiadas, terminais ferroviários, aeroportos e unidades industriais. Sua prática de ESG & Impacto envolve impactos socioambientais da atividade minerária. Reconhecido como um dos principais advogados do Brasil na área de Mineração, pela Chambers and Partners e pela Who's Who Legal.



REBECA STEFANINI

Advogada responsável pela área de Direito Ambiental do Cescon, Barrieu, Flesch & Barreto Advogados em São Paulo. É formada pela Faculdade de Direito da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e Especialista em Direito Constitucional e Processo Constitucional, pela Escola de Direito do Brasil. Possui mais de 12 anos de atuação exclusiva dedicada à área de Direito Ambiental. Atualmente, cursa o MBA da USP/Esalq em Agronegócio. Sua atuação na prática de ESG & Impacto envolve temas ambientais, finanças sustentáveis e mercado de carbono.



ISABELA BUENO OJIMA

Associada da área de Direito Ambiental do Cescon, Barriou, Flesch & Barreto Advogados. É formada pela Faculdade de Direito da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e atua na área de Direito Ambiental, desde 2018, com atuação abrangendo a atividade de auditoria e consultoria jurídica. É mestranda em Direito Ambiental, pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, e atua também como professora assistente da professora Dra. Clarissa Ferreira Macedo D´Isep, na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Energia renovável: um investimento urgente, seguro e que dá retorno

FLAVIO SUCHEK

Nos últimos 150 anos, a queima de combustíveis fósseis e o desmatamento de florestas aumentaram os níveis de gases de efeito estufa em nosso planeta. Dados do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma) revelam que, em 2019, as emissões totais desses gases atingiram um recorde de 58,1 bilhões de toneladas de dióxido de carbono equivalente (CO₂e)¹. Em 2020, com a desaceleração da economia global causada pela pandemia do novo coronavírus, estima-se que as emissões de dióxido de carbono tenham caído até 7%. Essa queda temporária, porém, deverá se traduzir em uma redução de apenas 0,01°C do aquecimento global até 2050 — muito pouco para compensar o quase 1,1°C de aumento da temperatura média no mundo registrado desde a revolução industrial do século 19.

De longe, o consumo de energia é a maior fonte de emissões de gases de efeito estufa causadas pelo homem. Dados compilados pelo World Resources Institute (WRI) mostram que o setor de energia é responsável por incríveis 76% das emissões em todo o mundo². Esse dado inclui as emissões decorrentes das atividades de geração de calor e eletricidade, transporte, manufatura e construção. Os outros setores que mais produzem emissões são a agropecuária (12%), processos industriais de produtos químicos, cimento e outros (5,9%), resíduos, incluindo aterros e águas residuais (3,3%), e uso da terra (2,8%). Fica claro que, para conter o aquecimento global e evitar mudanças climáticas severas, é fundamental acelerar a transição energética para uma matriz mais limpa.

Existe um consenso de que a substituição de energias não renováveis, como petróleo e carvão, por energias renováveis é o único caminho para reduzir as emissões de uma forma eficiente e econômica. As fontes de energia renovável incluem a hidráulica, a eólica, a solar, a de biomassa e outras. Por não queimarem combustíveis fósseis, essas fontes não liberam gases de efeito estufa na atmosfera quando geram eletricidade. Nessa área, o Brasil se destaca positivamente no mundo por apresentar uma matriz mais limpa. Em termos da matriz energética, ou seja, quando se considera o conjunto de fontes disponíveis para suprir a necessidade de energia do país, no Brasil, as fontes renováveis representam 45%, ante a média mundial de 14%, segundo

¹ PNUMA, Relatório sobre a Lacuna de Emissões 2021. Disponível em <file:///C:/Users/arruda/Downloads/EGR21.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2021

² <https://www.wri.org/insights/4-charts-explain-greenhouse-gas-emissions-countries-and-sectors>. Acesso em: 10 dez. 2021

dados da Empresa de Pesquisa Energética (EPE). Quando se levam em conta somente as fontes disponíveis para a geração de energia elétrica, a matriz brasileira é ainda mais limpa: 83% de fontes renováveis, ante 25% no mundo.

Apesar de gerar menos gases de efeito estufa por habitante do que a maioria dos países, o Brasil é bastante dependente das hidrelétricas, cuja construção, em geral, causa grandes impactos ambientais e sociais. Além disso, em épocas de pouca chuva, como em 2021, quando os níveis dos reservatórios caíram abaixo da média em todas as regiões do país, há riscos de racionamento e aumentam os preços da energia elétrica ao consumidor final. Felizmente, segundo estimativas da EPE, as fontes renováveis não hidráulicas deverão liderar o aumento da produção de energia elétrica no Brasil nos próximos anos. De acordo com as projeções, a participação da fonte hidráulica no suprimento de energia elétrica no país deverá cair dos atuais 69% para 48% em 2040. No mesmo período, a fatia da energia eólica deverá subir de 8% para 17%. A energia solar deverá ter um crescimento ainda mais expressivo, passando de 2% para 16%.

Vale mencionar também a expansão prevista na participação do gás natural, de 9% para 15%. Embora o gás natural seja um combustível fóssil não renovável, as usinas termelétricas a gás podem desempenhar um papel importante na transição energética para uma matriz mais limpa, uma vez que fontes renováveis como o sol e o vento são intermitentes, ou seja, não estão disponíveis de forma contínua. Dessa forma, as termelétricas ajudam a aumentar a confiabilidade do sistema, uma vez que podem ser acionadas quando houver necessidade, como durante os períodos secos, quando compensam a menor oferta de hidroeletricidade.

O AVANÇO DA ENERGIA SOLAR

Uma das fontes renováveis com maior potencial de expansão no Brasil, a energia solar tem recebido crescente atenção do BV. O banco acredita que essa é uma energia sustentável, de instalação simples e com custo relativamente baixo diante do seu tempo de vida útil, estimada em 25 anos. Desde 2017, o BV é parceiro do Portal Solar, o maior *marketplace* de instaladores de energia solar residencial do Brasil, e é a instituição financeira líder no financiamento de placas solares, segundo pesquisa da consultoria Greener. O banco atua como financiador exclusivo dos clientes do site interessados em comprar um sistema de geração de energia solar baseado em placas fotovoltaicas através da plataforma digital Meu Financiamento Solar. O financiamento pode cobrir até 100% do custo do projeto.

Segundo cálculos do Meu Financiamento Solar, os maiores beneficiados são consumidores com contas de luz a partir de 500 reais por mês. Considerando um prazo de 72 meses de financiamento, a parcela de um sistema de pequeno porte custaria por volta de 590 reais mensais. Como as placas fotovoltaicas permitem uma redução de até 95% na conta, um consumidor que paga cerca de 650 reais por mês de tarifa elétrica já consegue cobrir o valor gasto com a aquisição dos equipamentos ao longo desses 72 meses e ter todo o benefício da redução após esse período. Atualmente, o BV recebe mais de 20.000 solicitações por mês de financiamento nessa linha de crédito. O banco já é o principal financiador desses equipamentos para uso residencial no Brasil, com cerca de 48% do mercado, segundo pesquisa da consultoria Greener. No terceiro trimestre de 2021, a carteira de crédito de placas solares do BV somava 1,8 bilhão de reais, um crescimento de 219% em relação ao mesmo período de 2020.

É um mercado que vem crescendo ano após ano. Segundo levantamento da Associação Brasileira de Energia Solar Fotovoltaica (Absolar), o Brasil ultrapassou a marca de 700 mil unidades consumidoras com geração própria de energia solar. Os consumidores residenciais representam 75,5% das unidades instaladas no país, seguidos pelos consumidores dos setores de comércio e serviços (14,8%), produtores rurais (7,2%), indústrias (2,1%) e serviço público (0,4%). A geração própria de energia solar já está presente em 5.083 municípios brasileiros. Ao todo, considerando a geração distribuída (sistemas instalados em telhados e fachadas de edifícios) e centralizada (grandes usinas), a fonte solar atingiu a marca de 9,7 gigawatts de potência instalada no país, superando a capacidade instalada de termelétricas a carvão e usinas nucleares, que somam 5,6 gigawatts. Desde 2012, a Absolar estima que a tecnologia já movimentou mais de 51,3 bilhões de reais e gerou 292 mil empregos no Brasil.

Esse crescimento é impulsionado pelo aumento expressivo de integradores que chegam ao mercado pela maior oferta de crédito e também pela forte inovação do setor. Ao longo de 2021, observamos um interesse mensal de mais de 500 empresas pedindo cadastro para operar com o BV ou Meu Financiamento Solar. O percentual de projetos financiados em relação ao total de projetos teve aumento significativo, segundo a consultoria Greener. 40% das vendas eram realizadas por financiamento bancário no segundo trimestre de 2018 e esse total havia saltado para 54% no primeiro trimestre de 2021. Esse movimento vem acompanhado por várias frentes de inovação no setor, com algumas tendências como negociação de energia para consumidores cada vez menores, redução dos custos de baterias para armazenamento residencial, equipamentos que viabilizam uso de dados para maior eficiência dos sistemas, entre outras frentes. Com isso, o consumidor conhece cada vez mais o setor, tem crédito disponível e uma ampla gama de produtos e serviços, impulsionando o segmento.

Paralelamente ao financiamento aos consumidores, o BV anunciou, em junho de 2021, a emissão de 500 milhões de reais em letras financeiras verdes, um título para captação de recursos que serão usados para financiamento de painéis de energia solar. Antes, em 2020, o BV realizou a emissão de 50 milhões de dólares em títulos verdes com certificação internacional, tornando-se a primeira instituição financeira privada do país a emitir um Green Bond no mercado externo. A emissão do título verde obteve a certificação do Climate Bonds Standard, que é coordenado pela Climate Bonds Initiative (CBI), uma organização global sem fins lucrativos que promove investimentos em grande escala na economia de baixo carbono. Os recursos captados serão destinados a ativos ou projetos relacionados à geração de energia renovável, como o financiamento de painéis solares e o desenvolvimento de parques eólicos. Cabe acrescentar que, na carteira de atacado do BV, há cerca de 750 milhões de reais que foram destinados à construção de parques eólicos, além de 600 milhões de reais para projetos de gás, que são necessários para uma transição energética mais suave para uma matriz baseada em fontes renováveis.

GANHOS DE ESCALA

Tanto a energia solar como a eólica vêm tendo crescimento expressivo em nível global. Cada vez mais, investir nessas fontes de energia faz sentido não apenas do ponto de vista ambiental, mas também econômico. Os custos desses equipamentos vêm caindo drasticamente, graças ao avanço da tecnologia, aos ganhos de escala e às cadeias de suprimentos mais competitivas. Entre 2010 e 2020, de acordo com dados da Agência Internacional para as Energias Renováveis

(Irena), o custo por quilowatt da eletricidade gerada por usinas solares caiu 85% no mercado mundial. No segmento fotovoltaico residencial, o custo é geralmente mais elevado, devido à menor escala na produção dos equipamentos. Ainda assim, ao longo da década, houve uma queda do custo entre 46% e 85%, dependendo do mercado. No mesmo período, o custo da energia gerada por usinas eólicas instaladas em terra caiu 56%, enquanto o das usinas eólicas em alto-mar diminuiu 48%.

Globalmente, os investimentos necessários em tecnologias de transição energética são colossais. De acordo com um estudo da Irena, publicado em junho de 2021, o mundo precisaria investir 131 trilhões de dólares até 2050 para chegar a um modelo energético compatível com a meta do Acordo de Paris de manter a temperatura média no limite seguro de 1,5°C acima do período pré-industrial³. Isso corresponderia a uma necessidade de investimentos anuais da ordem de 4,4 trilhões de dólares, cerca de 5% do PIB global. Segundo o estudo da Irena, é um investimento que vale a pena: com a redução das externalidades — menos poluição, menos problemas de saúde, menos riscos climáticos —, cada dólar gasto na transição energética produziria benefícios avaliados entre 2 e 5,5 dólares. Para o bem do planeta e de todos que nele vivem, vale a pena esse investimento.



FLAVIO SUCHEK

Diretor executivo de Novos Negócios e Empréstimos no Banco BV. Com mais de 15 anos de experiência no mercado financeiro, o executivo trabalhou em instituições como Lehman Brothers, na área comercial de renda fixa, com produtos estruturados de crédito e derivados; no BTG Pactual, onde foi sócio na gestão do portfólio de crédito em atraso; na Recovery, onde atuou como conselheiro e executivo na gestão de crédito em atraso; e no Itaú Unibanco, como executivo durante a aquisição da Recovery. Flávio é formado em Engenharia, pela Universidade de São Paulo.

³ World Energy Transitions Outlook: 1.5°C Pathway, June 2021. <https://www.irena.org/publications/2021/Jun/World-Energy-Transitions-Outlook>. Acesso em: 10 dez. 2021

Mudanças Climáticas – Mercado de Carbono

LINDA MURASAWA

INTRODUÇÃO

As mudanças do clima são alterações climáticas ao longo do tempo que podem ser causadas de forma natural ou humana, por meio de alterações persistentes da composição da atmosfera ou do uso e ocupação do solo (IPCC, 2015).

O IPCC – Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas – foi criado para fornecer aos formuladores de políticas avaliações científicas regulares sobre as mudanças climáticas, suas implicações e possíveis riscos futuros, bem como apresentar opções de adaptação e mitigação aos riscos climáticos.

Adaptação à mudança do clima é o processo de ajuste ao clima atual ou futuro e seus efeitos. Em sistemas humanos, a adaptação procura mitigar, evitar danos ou explorar oportunidades benéficas. Em sistemas naturais, a intervenção humana pode facilitar o ajuste ao clima futuro e seus efeitos (IPCC, 2014).

Mitigação – abrandamento dos efeitos de um determinado impacto externo sobre um sistema, aliado a precauções e atitudes para a eliminação dessa interferência, que significa, em termos de clima, a intervenção com objetivo de reduzir alguns fatores antropogênicos que contribuem para sua mudança.

As ações de combate às questões relacionadas às mudanças climáticas fizeram surgir o mercado de carbono durante a Eco-92, no Rio de Janeiro, com a criação da Convenção Quadro das Nações Unidas sobre Mudança Climática (UNFCCC em inglês).

Em 1997, em Quioto, no Japão, durante as reuniões realizadas na Conferência entre as Partes (COP) do clima, os países signatários assumiram um compromisso para a redução das emissões de gases de efeito estufa (GEE). Esse acordo ficou conhecido como Protocolo de Kyoto (PK), que entrou em vigor em novembro de 2004, após a Rússia ter ratificado e atingido 55% das emissões globais de GEE.

No PK, foi estabelecido que uma tonelada de dióxido de carbono (CO₂) corresponde a um crédito de carbono, e a redução de emissões de outros GEE pode ser convertida em créditos de carbono, utilizando-se o conceito de carbono equivalente.

No PK, os países passam a ter como objetivo a redução ou limitação de emissões de GEE, e assim as reduções passam a ter valor econômico, com o intuito de estimular os países e o setor privado a estabelecerem ações de reduções de emissões. O PK teve a data de 2020 para encerrar.

Então, em 2015, em Paris – França, na COP, com o objetivo de estabelecer a continuidade dos mecanismos de carbono e a governança climática global, antes do fim do PK, os países signatários da ONU estabeleceram o Acordo de Paris, onde foram exigidas as Contribuições Nacionalmente Determinadas (NDCs) com metas de mitigação. A maioria dos países em desenvolvimento também definiu ações de adaptação,

Foi estabelecido que as NDCs devem ser apresentadas a cada cinco anos, com o objetivo de aumentar a ambição em seus objetivos, pois a visão do total dos esforços compromissados é que permitirá termos uma visão do caminho que está sendo trilhado e se há possibilidade de assegurarmos o atingimento da meta de ficarmos abaixo de 2°C com o objetivo ideal de 1,5°C.

Dessa forma, foram instituídos mecanismos baseados no mercado nos termos do Artigo 6 que possibilitam os países a criarem cooperações internacionais, com o intuito de apoiar o aumento das ambições em relação à mitigação.

PROTOCOLO DE KYOTO - MDL – MECANISMO DE DESENVOLVIMENTO LIMPO

O PK estabeleceu o Anexo I (países desenvolvidos) que, juntamente com outro país, poderia estabelecer um acordo com outros países e assim conseguirem atingir suas metas. Esse mecanismo, chamado Implementação Conjunta, estabeleceu que um país possa atingir suas metas de redução, enquanto o país que esteja implementando o projeto de redução se beneficie com investimentos estrangeiros e transferência de tecnologia.

Os projetos desse mecanismo devem ter as reduções de emissões por fonte ou por remoções de sumidouros, que seja adicional à linha de base, a chamada adicionalidade.

Dessa forma, estabeleceu-se o mecanismo para os países em desenvolvimento (não Anexo I) que não tinham metas de redução de emissões dentro do PK, mas que poderiam ter os projetos com reduções certificadas de emissões (CER) que teria a representação de 1 ton CO₂ equivalente, que seriam negociados juntamente aos países do Anexo I do PK.

Para a qualificação dos projetos, foi estabelecido um procedimento de registro que assegurava a existência do projeto, que podiam ter mensurações, verificações e que fossem reportados e que apresentassem adicionalidade. Cada país, através de uma entidade nacional designada, deveriam aprovar os projetos. No Brasil, a Comissão Interministerial de Mudança Global do Clima exercia esse papel. Assim, o PK estabeleceu o chamado mercado regulado de carbono.

Em termos de estimativa de redução de emissões de GEE, associada aos projetos de MDL registrados, até 31 de janeiro de 2016 o Brasil ocupava a terceira posição, sendo responsável pela

redução de cerca de 375 milhões t CO₂eq para o primeiro período de obtenção de créditos¹, correspondente a 4,9% do total mundial. A China ocupava o primeiro lugar, com 59,9%, seguida pela Índia, com 11,5%, segundo os dados do MCTIC (Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações).

MERCADO VOLUNTÁRIO DE CARBONO

Apesar do PK, surge, através de iniciativas de instituições, ONG's, governos mecanismos de redução de emissões de forma voluntária, criando-se o mercado de créditos de carbono oriundos de qualquer parte, auditados e sem vínculo com o sistema das Nações Unidas, o chamado VER – Verified Emission Reduction, em inglês.

Esses créditos, no entanto, não podem ser contabilizados nas metas de redução de emissões dos países e apresentam outros mecanismos não reconhecidos pelo mercado regulado, como, por exemplo, o REDD (Redução das Emissões por Desmatamento e Degradação florestal).

ACORDO DE PARIS - ARTIGO 6

Com o objetivo de incentivar o aumento da ambição da redução de emissões de GEE de países, o artigo 6 do Acordo de Paris apresenta 3 caminhos de cooperação voluntária:

Artigo 6.2 : As partes devem, quando engajadas voluntariamente em abordagens cooperativas que envolvem o uso de resultados de mitigação transferidos internacionalmente para contribuições nacionalmente determinadas, promover o desenvolvimento sustentável e garantir integridade ambiental e transparência, inclusive na governança, e devem ser aplicadas contabilidade robusta para garantir a prevenção de dupla contagem, com a orientação adotada pela Conferência das Partes atuando em conformidade conforme definida pelas Partes deste Acordo.

Artigo 6.4: Um mecanismo para contribuir para a mitigação das emissões de gases de efeito estufa e apoiar o desenvolvimento sustentável, atuando na qualidade de reunião das Partes deste Acordo, para uso voluntário das Partes. Deve ser supervisionado por um órgão designado pela Conferência das Partes na qualidade de reunião das Partes deste Acordo, e terá como objetivo:

- (a) Promover a mitigação das emissões de gases de efeito estufa e, ao mesmo tempo, promover o desenvolvimento sustentável;*
- (b) Para incentivar e facilitar a participação na mitigação de emissões de gases de efeito estufa por entidades públicas e privadas autorizadas por uma Parte;*

¹ O primeiro período de obtenção de créditos pode ser de no máximo 10 anos para projetos de período fixo ou de 7 anos para projetos de período renovável (no máximo de três períodos totalizando 21 anos).

(c) Contribuir para a redução dos níveis de emissão na Parte anfitriã, que se beneficiará das atividades de mitigação, resultando em reduções de emissão que também podem ser utilizadas por outra Parte para cumprir sua contribuição nacionalmente determinada;

(d) Para fornecer uma mitigação geral nas emissões globais.

Esse mecanismo é visto por alguns países como o sucessor do Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL) sob o Protocolo de Quioto (KP).

O Artigo 6.8. As Partes reconhecem a importância de abordagens não mercantis integradas, holísticas e equilibradas disponíveis às Partes para auxiliar na implementação de suas NDC, no contexto do desenvolvimento sustentável e erradicação da pobreza, de maneira coordenada e eficaz, inclusive por meio, inter alia, de mitigação, adaptação, financiamento, transferência de tecnologia e capacitação, conforme o caso. Essas abordagens devem ter como objetivo:

(a) Promover a ambição de mitigação e adaptação;

(b) Aumentar a participação dos setores público e privado na implementação das contribuições nacionalmente determinadas; e

(c) Permitir oportunidades de coordenação entre instrumentos e arranjos institucionais relevantes.

Embora os contornos gerais dessas abordagens sejam delineados no Acordo de Paris, as Partes ainda precisam finalizar as regras e orientações para operacionalizar o Artigo 6.

MECANISMOS DE CRÉDITOS DE CARBONO

Os mecanismos de mercado existentes são:

- Cap & Trade: interação entre agentes do mercado por meio de compra e venda de direitos de permissão de emissões de GEE. O *cap* ou a meta é distribuído entre os agentes, permitindo-se que estes transacionem (*trade*) as licenças de permissões de emissões dentro de certos limites.
- Taxação do Carbono: preço a ser pago por unidade de emissão de GEE, de modo que o nível agregado de redução de emissões previamente estipulado seja atingido.
- Sistema Híbrido – Cap & Trade e Taxação de Carbono: coexistência de instrumentos de tributação e de mercado, com coberturas setoriais diferentes, tendo a possibilidade de inclusão de elementos de controle de preços em sistemas de mercado (método menos aplicado).

INICIATIVAS DE MERCADOS DE CARBONO NO MUNDO

Existem no mercado global:

- 61 iniciativas de precificação de carbono implementadas/planejadas: 31 ETS e 30 de taxaço de carbono
- 46 países: 32 jurisdições subnacionais
- Cobertura 12 GtCO₂e: 22% das emissões de GHG global
- Receitas de carbono em 2019: US\$45 bilhões

- Mais de 14.500 projetos registrados, gerando quase 4 bilhões de tCO₂e de créditos cumulativos de carbono
- Setor Florestal constitui 42% do total de créditos emitidos nos últimos 5 anos



Figura 1: Iniciativas de mercado de carbono

Fonte: World Bank, State and Trend of carbon Pricing 2020

MERCADO BRASILEIRO DE REDUÇÃO DE EMISSÕES – PROJETO PMR (PARTNERSHIP FOR MARKET READINESS)

O Projeto PMR Brasil, estabelecido entre 2016 a 2020, entre o Ministério da Fazenda e o Banco Mundial, proporcionou a oportunidade de elaborar estudos sobre a precificação de emissões de gases de efeito estufa (GEE) no pacote de instrumentos voltados à implementação da Política Nacional sobre Mudança do Clima (PNMC) no período pós-2020.

O PMR é um programa do Banco Mundial que fornece suporte para preparar e implementar políticas de mitigação das mudanças climáticas, incluindo instrumentos de precificação de carbono, a fim de aumentar a escala da mitigação de GEE.

O Projeto buscou responder principalmente se deveria ter um instrumento de precificação de carbono compondo a política climática nacional no período pós-2020 e com quais características.

Foram realizadas 3 etapas:

Etapa 1 - Levantamentos e modelagem

- Estudos sobre a caracterização de políticas e instrumentos setoriais
- Avaliações qualitativas sobre interações e impactos sobre competitividade
- Proposta de desenho de instrumentos de precificação

Etapa 2 - Avaliação

- Modelagem macroeconômica
- Análise dos Impactos Regulatórios

Etapa 3 - Comunicação e Engajamento

- Oficinas técnicas com especialistas
- Seminários de disseminação de resultados
- Após o encerramento do Projeto PMR, aguarda-se a definição dos instrumentos e sua implementação no mercado brasileiro.

FINANCIAMENTOS CLIMÁTICOS

Para acelerar as ações e conseqüente redução de emissões, é necessário o direcionamento de recursos financeiros e, após a última COP, em Glasgow, alguns pontos devem ser ressaltados:

Infelizmente, não houve acordo sobre a alocação de recursos, havendo a constatação de que o acordo anterior que deveria alocar US\$ 100 bilhões por ano, a partir de 2020, não foi executado.

Do lado da análise e detecção de riscos, há a constatação da concretização e aumento de perdas e danos oriundos de questões de mudanças climáticas, no que tange a parte da biodiversidade e vidas.

Apesar de não haver um consenso sobre o direcionamento de recursos, alguns países como a Escócia e a Bélgica se comprometeram a doar cerca de US\$ 3,7 milhões para uma estrutura de financiamento exclusiva para cobrir perdas e danos, e também a operacionalização e financiamento da Rede Santiago, criada na COP25, para viabilizar assistência técnica a países vulneráveis a perdas e danos.

Como ação para a próxima COP, foi solicitado aos países desenvolvidos que apresentassem metas de financiamentos mais agressivas, principalmente para a adaptação. O Pacto de Glasgow solicita aos países desenvolvidos que dobrem suas contribuições para o Fundo de Adaptação até 2025, chegando a US\$ 40 bilhões.

Como ação fora das questões governamentais, grupos de empresas e investidores anunciaram financiamento climático, como a Aliança Financeira de Emissões Zero de Glasgow (GFANZ), que reúne investidores e instituições financeiras e é responsável pela administração de US\$ 130 trilhões. A Aliança prometeu assumir uma parcela da descarbonização.

Na Declaração de Florestas, houve o compromisso de aportar US\$ 12 bilhões para combater o desmatamento e áreas degradadas.

Os EUA anunciaram US\$ 9 bilhões para recuperação e proteção de florestas no mundo até 2030.

Jeff Bezos anunciou US\$ 2 bilhões para financiar a recuperação da natureza e transformar sistemas alimentares.

Foi criado o Financiamento Inovador para Amazônia, Cerrado e Chaco, com aporte de US\$ 3 bilhões, para garantir que a produção de gado e soja não contribua para o desmatamento na América do Sul.

Nota-se uma tendência de financiamentos privados direcionados à recuperação e proteção florestal, porém sem a clareza de como esses recursos chegarão até os projetos/beneficiários e sob qual mecanismo de governo e quais os impactos sociais a serem estabelecidos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como as questões climáticas estão entrelaçadas com questões sociais e econômicas, é urgente que os países apresentem metas mais fortes de redução de emissões de GEE para 2030, pois a constatação do aumento dos riscos climáticos já existe, tanto que os Bancos Centrais no mundo vêm discutindo regulamentações de inserir a análise de risco climático junto ao risco de crédito. No Brasil, o Banco Central, em setembro de 2021², estabeleceu novas resoluções, considerando os riscos adicionais do ponto de vista socioambiental, ampliando os requisitos para concessão de crédito e instituindo instrumentos de monitoramento, como o Relatório de Riscos e Oportunidades Sociais, Ambientais e Climáticas (Relatório GRSAC).

A emissão de GEE que contabilizamos como carbono devem estar cada vez mais nos riscos e oportunidades de forma integrada aos procedimentos de análises e às decisões das empresas. Dessa forma, a lente ESG estabelece os pré-requisitos para geração de valor compartilhado de longo prazo com as partes interessadas, integrando a empresa à sociedade.

Estamos em uma sociedade de transição de modelos de negócios, de comportamentos que influencia em cada decisão, seja para a vida pessoal ou profissional, e para isso não há como dissociar a questão das mudanças climáticas em nossas vidas, pois o futuro que está sendo construído está sendo decidido hoje.

REFERÊNCIAS

- Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Disponível em: Site https://antigo.mctic.gov.br/mctic/opencms/ciencia/SEPED/clima/mecanismo_de_desenvolvimento_limpo/Mecanismo_de_Desenvolvimento_Limpo.html. Acesso em: 03 dez. 2021
- Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas. Disponível em: <https://www.ipcc.ch/sr15/>. Acesso em: 03 dez. 2021
- Relatório: State and Trends of Carbon Pricing 2020 – Banco Mundial
- COP26. Disponível em: <https://www.unep.org/pt-br/noticias-e-reportagens/reportagem/o-que-voce-precisa-saber-sobre-conferencia-das-nacoes-unidas>. Acesso em: 05 dez. 2021

² Resolução BCB nº 139, de 15 de setembro de 2021. Resolução BCB nº 140, de 15 de setembro de 2021. Resolução CMN nº 4.943, de 15 de setembro de 2021. Resolução CMN nº 4.944, de 15 de setembro de 2021. Resolução CMN nº 4.945, de 15 de setembro de 2021. Instrução Normativa BCB nº 153, de 15 de setembro de 2021



LINDA MURASAWA

Cofundadora da Fractal e Diretora da Fractal Assessoria e Desenvolvimento de Negócios, atua há mais de 20 anos com sustentabilidade e finanças. Exerceu cargos de liderança no ABN/Real, Santander e Febraban e, nos últimos 4 anos, trabalha com assessoria às empresas e projetos sustentáveis. Atua em Soluções para sustentabilidade, mudanças climáticas e inovação, com o objetivo de apoiar a transformação dos negócios alinhados à economia de baixo carbono. Em 2017, recebeu o reconhecimento do *World Business Council for Sustainable Development*, como uma das Top 10 Mulheres Líderes Globais de Sustentabilidade. É suplente do Fórum Brasileiro de Mudanças Climáticas no Comitê Nacional do Fundo Clima do Ministério de Meio Ambiente; conselheira de ESG na empresa DEEP ESG e conselheira consultiva do Corredor Ecológico do Vale do Paraíba. Possui graduação em computação, no ITA; pós-graduação de Gerenciamento de empresas, no IMT; cursos de especialização em Liderança de Sustentabilidade, na Universidade de Cambridge; Planejamento Estratégico, no Instituto de Ensino e Pesquisa (INSPER) em parceria com a Harvard University; Gerenciamento da Inovação, no INSPER.



SUZANO PAPEL E CELULOSE: INOVABILIDADE A PARTIR DE ÁRVORES PLANTADAS

EDITORES: ERIKA BARCELLOS E CARLOS BRAGA

Estudo de Caso¹: SUZANO

“Só é bom para nós se for bom para o mundo”: esse é um dos direcionadores de cultura da Suzano colocado em prática no dia a dia dos colaboradores e colaboradoras da companhia, que trabalham para levar soluções baseadas na natureza a mais de dois bilhões de pessoas ao redor do mundo. A empresa tem como compromisso ser agente de transformação da sociedade por meio da “inovabilidade”, que significa colocar a inovação a serviço da sustentabilidade. Trata-se de um conceito aprimorado em todos os processos e produtos da companhia. Desde 2019, após a fusão entre Suzano Papel e Celulose e Fibria, o seu olhar para o seu desempenho social, ambiental, financeiro e de governança tornou-se ainda mais sistêmico, o que encadeou uma mudança estrutural em seus padrões operacionais, no desenvolvimento de novos produtos e mercados e no engajamento com seus *stakeholders*. Dessa forma, como maior companhia produtora de celulose de eucalipto a partir de árvores plantadas do mundo e uma das maiores fabricantes de papéis de toda América Latina, a Suzano é hoje uma referência nesse importante movimento – resumido, hoje, no mercado financeiro e na comunidade empresarial e acadêmica pelo conceito em inglês ESG (em português, meio ambiente, social e governança).

A inovação tecnológica e a forma de atuação junto aos *stakeholders* têm fortalecido esse movimento ESG na Suzano, viabilizando o alcance de resultados ambientais positivos, com aspectos regenerativos e, ao mesmo tempo, o desenvolvimento de novos negócios na companhia de forma ousada. A estratégia é continuar impactando a vida das pessoas através dos produtos de papel e celulose e também produzir uma gama de outros produtos a partir da floresta plantada, como bioquímicos, biocombustíveis, resinas, têxteis, açúcares e biocompósitos, dentre outros. (Anexo 1) Isso significa promover a substituição de produtos fósseis por produtos renováveis, explorando oportunidades de mercado enormes. Nesse movimento, a empresa está expandindo de um mercado de cerca de 40 milhões de toneladas/ano, o de celulose de fibras curtas, para outros, como o têxtil, por exemplo, que é de 100 milhões de toneladas/ano, e o de combustíveis, que é de bilhões de metros cúbicos/ano. E sempre com a estratégia de ser um *player global* relevante nos novos negócios, com participação no capital de empresas parceiras e assento no Conselho de Administração dessas empresas.

A operacionalização dessa estratégia é desafiadora, mas os líderes da Suzano apostam na ambidestria organizacional para aprimorar seus negócios tradicionais e, ao mesmo tempo, criar o futuro almejado.

¹ Caso preparado especialmente para o e-book “Inovação, o Motor do ESG”, por Erika Barcellos e Carlos Braga.

A NECESSIDADE DE NEGÓCIO IMPULSIONANDO A CULTURA ESG

Desde a sua fundação, o desenvolvimento do lado ambiental do ESG na Suzano foi favorecido pela pressão de clientes, especialmente europeus, e da sociedade em torno de preservação de florestas. Nas palavras de Pablo Machado, diretor executivo para China e *country manager* da Suzano:

“Há muitas décadas esse já é um setor que produz floresta plantada, mas a empresa mexe com floresta, então, sua atividade possui uma sensibilidade em torno da necessidade de rastreabilidade, de modo a garantir que a celulose é produzida a partir de floresta plantada e não nativa.”

Quanto ao lado social, as operações da Suzano localizam-se em regiões mais remotas do país, com ambientes institucionais complexos e onde geralmente a única atividade econômica é proveniente da empresa. Assim, o engajamento com as comunidades locais é imperativo para a operação do negócio. E em relação ao lado da governança, a atividade da Suzano é muito intensiva em capital, de modo que o seu crescimento, a partir de determinado nível, não poderia ser custeado pelos acionistas. As empresas de celulose Suzano Papel e Celulose e Aracruz foram as primeiras empresas a abrir capital na Bovespa, justamente por isso.

A FORMAÇÃO DA SUZANO SA E OS DIRECIONADORES DA SUA CULTURA

A Fibria, que foi formada em 2009 pela fusão da Aracruz e da VCP, desenvolveu uma linguagem para a sustentabilidade diretamente ligada à estratégia de negócios, com a definição de metas de longo prazo. Cristiano Oliveira, gerente executivo de Sustentabilidade da Suzano, entende esse movimento como emblemático para a organização e ressalta que o Conselho de Administração (apoiado pelo Comitê de Sustentabilidade) da Fibria foi importante para isso. Em suas palavras:

“Quando a Fibria se formou, problemas de relacionamento com comunidades tradicionais, especificamente comunidades indígenas no norte do Espírito Santo, foram endereçados, tratados, resolvidos e então o olhar se voltou um pouco mais para o longo prazo, sem deixar de lado, obviamente, as questões e os problemas históricos com comunidades indígenas. A recomendação de desenvolver metas de longo prazo foi emblemática naquela época.”

A fusão da Fibria com a Suzano Papel e Celulose, em 2019, formando a Suzano S.A., foi importante para o fortalecimento da empresa em termos de ESG. Nas palavras de Marcelo Bacci, diretor executivo de Finanças e de Relações com Investidores da Suzano:

“A Fibria era muito mais avançada do que a Suzano em sustentabilidade. Esse tema era muito melhor tratado dentro da Fibria, que dava

uma relevância maior e tinha uma estrutura mais parruda para lidar com o tema. (...) A coisa certa que a gente fez no momento da fusão foi ter percebido isso, ter buscado trazer para a nova companhia essas características e construí-la a partir desses pilares da Fibria. Apesar de a Suzano ter sido, vamos dizer assim, protagonista na fusão, tivemos a sabedoria de reconhecer que a Fibria fazia isso melhor que a gente e que tínhamos que aprender e fazer na linha do que ela já vinha trabalhando. Isso foi muito importante. Teve um momento de tensão, quando o pessoal que era da Fibria não tinha certeza de que a Suzano ia encampar esse tema. Havia uma preocupação muito grande nesse sentido e a gente foi vencendo isso aos poucos, preservando e capitalizando em cima daquilo que já tinha de bom.”

No momento em que Suzano e Fibria se uniram, a dimensão da companhia formada tornou-se muito diferente em relação à dos seus principais competidores. A operação foi longa entre anúncio e fechamento, porque foram necessárias aprovações regulatórias no Brasil, fora do Brasil e uma série de atos preparatórios. Isso possibilitou que a empresa se planejasse para a fusão. Após a última aprovação regulatória, houve um período de 45 dias para concluir a fusão. Nesse período, foram definidos os “direcionadores de cultura” da empresa que se formara. Esses direcionadores traduzem em palavras o jeito de ser da empresa. (Figura 1)

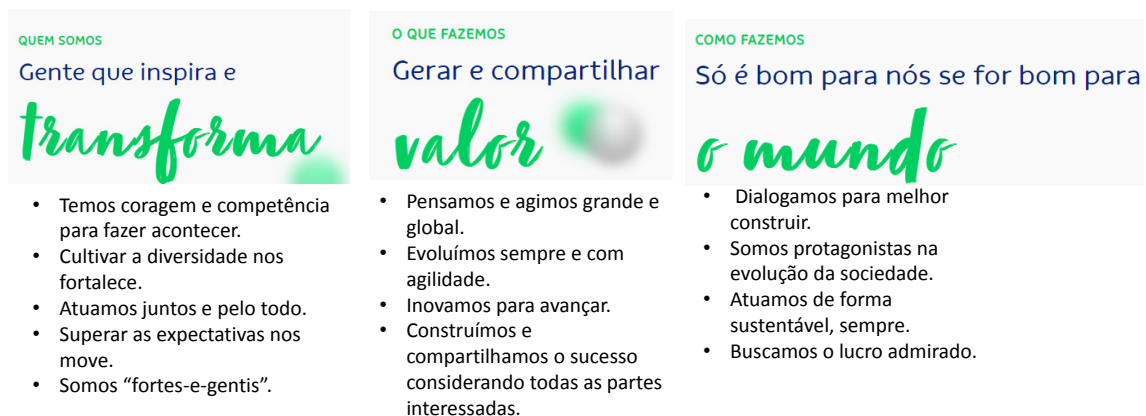


Figura 1: Direcionadores de Cultura da Suzano
Fonte: Website da Suzano, acessado em dezembro de 2021.

Dessa forma, os líderes da organização buscaram desenvolver uma nova companhia com uma cultura única. Cristiano Oliveira destaca:

A Suzano S.A. não nasceu com uma missão e uma visão, como as empresas normalmente nascem, mas com direcionadores de cultura, com uma reflexão quase que existencial: quem queremos ser? Não como instituição, mas como indivíduos dentro dessa instituição, que formam e são a instituição. (...) Tivemos a oportunidade de ficar mais antenados às tendências da sociedade”.

Posteriormente, sua ambição em sustentabilidade foi definida como “ser um agente de transformação da sociedade por meio de soluções inovadoras e sustentáveis”, e o termo “inovabilidade” passou a ser utilizado para expressar essa ambição.

DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO E DA ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE

Com a ambição e os direcionadores da cultura definidos, a Suzano desenvolveu sua estratégia de negócio e sua estratégia de sustentabilidade de forma integrada. Três eixos estratégicos foram definidos. O primeiro é ser referência em eficiência, rentabilidade e sustentabilidade. O segundo refere-se ao objetivo de expandir para novos mercados a partir da biomassa florestal da empresa e o terceiro é trazer soluções sustentáveis e inovadoras na bioeconomia, incluindo a prestação de serviços ambientais a partir das árvores. (Figura 2)

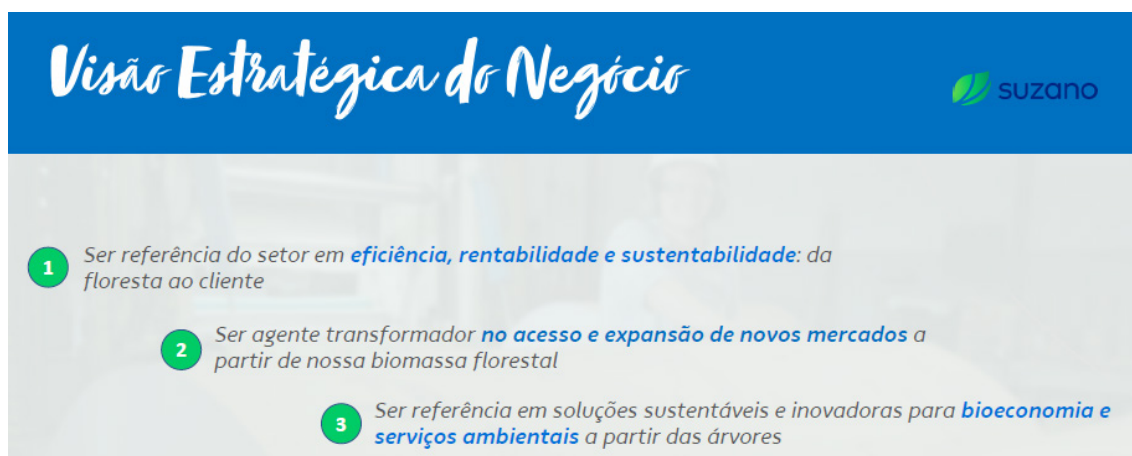


Figura 2: Visão Estratégica do Negócio da Suzano

Fonte: Apresentação Case Suzano – FDC-Live. ESG na Prática. 23/09/21

A partir dessa visão estratégica de negócio, foi derivada a estratégia de sustentabilidade seguindo algumas premissas definidas (Figura 3), conforme explica Cristiano Oliveira, gerente executivo de Sustentabilidade da Suzano:

“Uma sustentabilidade atrelada à estratégia da companhia, que gere valor ou que mitigue riscos, com olhar não de filantropia, mas como parte da alavanca de valor do negócio feita de uma forma transparente e com base no diálogo, com base na inovabilidade; e, finalmente, de dentro para fora. Tem que ser parte da cultura, ou seja, não estar apenas na área de sustentabilidade, e sim na área de finanças, tesouraria, RH, comunicação, operação industrial, operação florestal... tem que fazer parte das tomadas de decisão da companhia como um todo.”

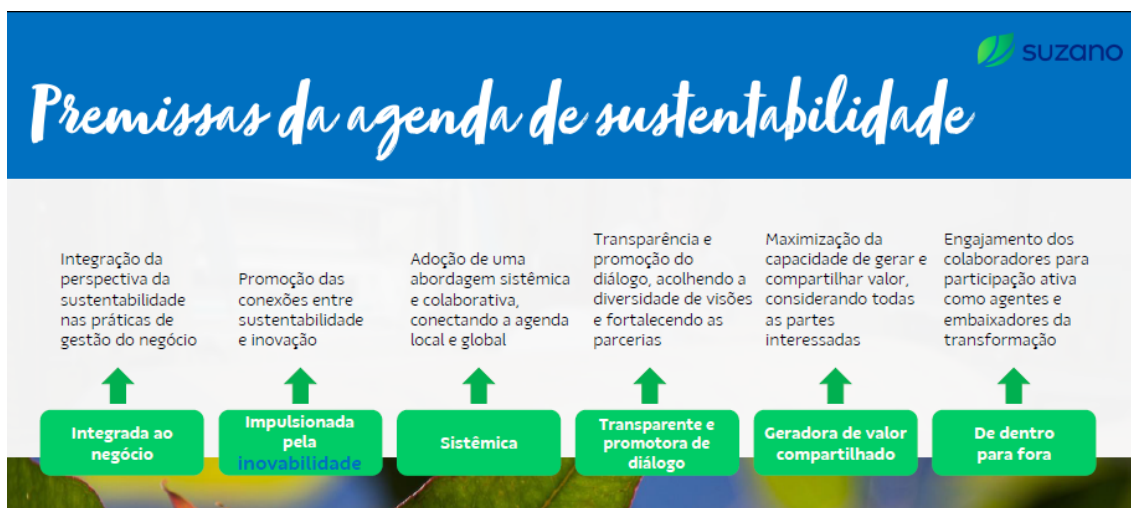


Figura 3: Premissas da agenda de sustentabilidade da Suzano
Fonte: Apresentação Case Suzano – FDC-Live. ESG na Prática. 23/09/21

Com essas premissas, em 2019 a empresa iniciou um amplo processo de investigação e diálogo que resultou na Estratégia de Sustentabilidade Suzano. Inspirada no histórico das duas empresas, Suzano Papel e Celulose e Fibria, mas levando em consideração que o contexto era diferente, a equipe da área de sustentabilidade da Suzano S.A., junto a uma consultoria contratada, a *Globescan*, iniciou um amplo processo de escuta dos seus *stakeholders*. Cristiano Oliveira detalha esse movimento:

“A Globescan fez entrevistas duas vezes no ano de 2019 com mais de 30 stakeholders estratégicos e uma survey com mais de 200 stakeholders. Nós da equipe de sustentabilidade saímos para conversar, olho no olho, rodando Europa, rodando Estados Unidos, rodando o Brasil e falando por videoconferência com a Ásia, com mais de 150 dos nossos stakeholders estratégicos, investidores, clientes, clientes de clientes, fornecedores, ONGs, ONGs próximas e parceiras, ONGs nem um pouco parceiras e bastante críticas ao nosso negócio, universidades e tal... conversamos também com mais de 700 dos nossos colegas... conversamos olho no olho, sentindo o pulso do nosso ecossistema de stakeholders para, com base nisso, bolar a estratégia de sustentabilidade da companhia.”

Juntas, essas consultas geraram mais de 600 contribuições, entre demandas, expectativas, críticas e oportunidades. A estratégia de sustentabilidade foi lançada no Suzano Day, pelo presidente da empresa, sinalizando a importância do tema para a companhia. Quatorze metas de longo prazo foram definidas. Essas metas estão alinhadas a Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, conforme detalhado na Figura 4.

Essas metas foram colocadas de uma forma hierárquica. As três grandes ambições da Suzano são tirar um número de pessoas da pobreza, substituir plástico e derivados do petróleo e ser uma empresa que vai retirar mais CO₂ do que emitir (*climate positive*). As demais métricas são do nível operacional e ajudam a cumprir as três grandes ambições: metas de carbono, quatro metas de diversidade, metas sociais como educação, pobreza, algumas metas que estão rela-

cionada a ambiente, como as de clima, de água, de resíduos, de energia e de substituição ao plástico, e uma meta de biodiversidade.



Figura 4: Metas de longo prazo de sustentabilidade da Suzano SA

Fonte: Website da Suzano, acessado em dezembro de 2021.

Dentre as metas definidas, Priscila Vansetti, conselheira da Suzano, destaca a ousadia da empresa ao introduzir a meta de biodiversidade. Em suas palavras:

“Eu me lembro que a gente discutiu no comitê uma meta de biodiversidade, aí todo mundo coçou a cabeça, porque... meu Deus, é uma coisa que não está dentro do teu portão de fábrica, não necessariamente está ligado a alguma coisa que você pode ter controle direto. A Suzano possui florestas, possui áreas de conservação, mas não era óbvio como inserir uma meta de biodiversidade. Lançamos no segundo trimestre a meta de fazer a conexão nos diferentes biomas de meio milhão de hectares, de áreas que hoje são isoladas. O isolamento tem um impacto deletério sobre as espécies de animais, pois dificulta a reprodução. Essa foi uma ambição do tamanho da Suzano. (...) As conexões dos biomas vão passar por áreas que não pertencem à Suzano, portanto a empresa vai ter que fazer um trabalho com proprietários, com comunidades, com cidades, com Estados e com governo. Não é uma coisa que é colocada e as pessoas já sabem como fazer. Tem vários caminhos. (...) Como é que nós vamos fazer isso acontecer? Quais são os caminhos? Quais são as áreas? Como é que nós vamos demarcar? Vamos fazer diferente em diferentes biomas, como Amazonas, Cerrado e Mata Atlântica? Como fazer realmente algo de bom tamanho, com impacto? Então, eu acho que o comitê de sustentabili-

dade não poderia estar mais orgulhoso de ter introduzido essa meta de biodiversidade.”

TRANSPARÊNCIA

De forma extremamente transparente, as 14 metas definidas são reportadas para o público externo em diversos tipos de relatórios dentro do comitê de sustentabilidade e para o Conselho, como parte integrante da agenda de cada reunião.

Priscila Vansetti explica:

“Esse é o grupo de metas que o Conselho passou a acompanhar e ele é representativo de metas mais finas adotadas na empresa e divulgadas em seu website que ajudam a cumprir esse grupo de 14 metas. Muitas delas estão em relatórios obrigatórios de compliance e/ou em alguns padrões que são utilizados globalmente pelas empresas, mas as 14 metas são o “dashboard” que continuamos a olhar e a gerenciar de uma forma bastante fina, eu diria.”

Em seu *website*, a Suzano disponibiliza informações detalhadas da evolução em direção ao alcance dessas metas, conforme apresentado no Anexo 2. Isso é reflexo do compromisso da companhia com a transparência e da demanda crescente por informações sobre a estratégia ESG da Suzano, observada nas reuniões com investidores. Marcelo Bacci, Diretor Executivo de Finanças, Relações com Investidores e Jurídico da Suzano, comenta sobre a maturidade dos investidores de diferentes nacionalidades nesse assunto:

“Estou na posição que eu tenho hoje há sete anos. Há sete anos, ninguém do mercado financeiro falava desse assunto. Há três anos, de vez em quando, alguém perguntava. Hoje é muito difícil eu ter uma reunião com investidores na qual não se pergunte sobre ESG; tanto investidor de renda fixa quanto de ações. O que ele faz com essa informação ainda é difícil dizer. Alguns têm um check-the-box. Tem que perguntar, tem que inserir no seu relatório, mas aquela informação não vai servir para muita coisa na tomada de decisão. Outros levam a sério e falam: “se a empresa não tiver essas características que eu estou buscando aqui, não vou colocar dinheiro lá”. Isso, de fato, acontece. E cada vez mais. (...) Os europeus, em geral, são os mais preocupados, conscientes e estruturados. Possuem analistas que conhecem do assunto, fazem perguntas difíceis. O Brasil ainda está nas perguntas genéricas. Então, você fala que vai reduzir 10% do consumo de água e o analista não sabe se é pouco ou se é muito. O europeu sabe, ele consegue te questionar. Mas é um processo normal. Estamos no caminho. As empresas vão ser levadas a ter padrões cada vez melhores. Isso, para a gente, é muito bom, porque os nossos padrões já são muito elevados. Quanto mais exigente a sociedade e os investidores forem, mais a gente conseguirá se diferenciar. Então, incentivamos muito isso.”

METAS E REMUNERAÇÃO ATRELADAS AO ESG

A área de sustentabilidade tem pessoas dedicadas a acompanhar as metas de longo prazo junto às áreas responsáveis por essas 14 metas de longo prazo, trazendo riscos, tendências, oportunidades, uma linguagem única, visão de investidores, clientes, visão de super longo prazo e preocupações. Dessa forma, a empresa insere a responsabilidade pela sustentabilidade na organização como um todo, indo além da área de sustentabilidade.

Nas palavras de Cristiano Oliveira, gerente executivo de Sustentabilidade da Suzano:

“Quem cria ambiente de cultura inclusiva e quem toma a decisão de contratação são os gestores. Então, a responsabilidade (pelo ESG) não é do RH, não é de uma equipe chamada diversidade e inclusão, mas de toda a liderança da companhia.”

As metas de longo prazo definidas são desdobradas para o curto prazo e atreladas à remuneração variável de todos os colaboradores dos níveis de gerência e acima na Suzano. As metas ESG referem-se, atualmente, a 10 por cento dessa remuneração de curto prazo.

EMISSÃO DE SUSTAINABILITY-LINKED BONDS

Há cerca de 5 anos, em 2016, a Suzano emitiu seu primeiro *Green Bond* (Título Verde). A transação vinculava o levantamento de dinheiro à realização de projetos, que traziam benefícios sob aspecto ambiental. Marcelo Bacci, diretor executivo de Finanças e de Relações com Investidores da Suzano, comenta sobre essa transação:

“Naquele momento, colocar um selo green em um papel era muito mais marketing do que qualquer outra coisa, porque não gerava, como de fato não gerou na transação que nós fizemos, benefício econômico para a empresa. A gente fez porque achou que era importante para a nossa reputação naquele momento, mas não houve ganho econômico.”

Ao contrário desse *Green Bond*, *Sustainability Bonds* lançados pela Suzano em 2020 e 2021 permitiram a captação de recursos pela empresa a taxas menores que as de papéis convencionais.

Assim, após divulgar suas Metas de Longo Prazo, em 2020, a Suzano tornou-se a segunda empresa do mundo, e a primeira companhia das Américas, a lançar *Sustainability-Linked Bonds* (SLB), vinculando seus compromissos públicos de sustentabilidade de longo prazo à gestão de dívidas da companhia. Em tempo recorde, de apenas três semanas, estruturou a emissão de seu primeiro SLB, um título em que o custo do capital é atrelado a uma (ou mais) meta de sustentabilidade. No caso da Suzano, a emissão do *bond* foi vinculada à meta de redução de 15% da intensidade das emissões de gases de efeito estufa até 2030, o que equivale a 0,181 tCO₂e/t (tonelada de CO₂ equivalentes) de produto. Para viabilizar seu SLB, no entanto, a empresa precisou definir uma meta intermediária, ou seja, de 0,190 tCO₂e/t de produto (celulose e papel, -10,9%) até 2025 – quando a companhia estará na metade do período de cumprimento da meta original e da dívida, cujo vencimento ocorre em 15 de janeiro de 2031.

Na emissão dessa dívida inovadora, a Suzano foi ao mercado em dois momentos, no dia 10 de setembro de 2020, quando captou US\$ 750 milhões, e no dia 16 de novembro do mesmo ano, ao reabrir as negociações (*retap*) e captar mais US\$ 500 milhões. Em ambos, obteve as menores taxas de sua história até então em captações externas, de 3,95% e de 3,1%, respectivamente, e cupom a 3,75%. Na prática, isso significa que o componente de sustentabilidade contribuiu para a redução do custo de captação da Suzano. Soma-se a isso o fato de que houve demanda de US\$ 7 bilhões na primeira captação, o equivalente a nove vezes o valor da oferta, e US\$ 2 bilhões na segunda, o que representa quatro vezes o tamanho da oferta, sinais evidentes da solidez e credibilidade conquistadas pela empresa ao longo dos anos.

Caso não atinja a meta ambiental intermediária definida, a companhia terá um acréscimo de 25 pontos na taxa de juros a partir do segundo semestre de 2025, o que elevará a taxa para 4% ao ano. Se a meta for cumprida, o custo do capital não será alterado. A média dos resultados de intensidade de emissões obtidos em 2024 e 2025 indicará se a empresa alcançou sua meta ou não.

Marcelo Bacci, Diretor Executivo de Finanças e de Relações com Investidores da Suzano, destaca a liderança da empresa em termos de finanças sustentáveis:

“Em 2020, nós fizemos a primeira transação (sustainability bonds), que foi a segunda no mundo. A Enel fez a primeira do mundo, na Itália, nós fizemos a segunda, com uma meta de redução de emissão de gases do efeito estufa. E foi um sucesso! Temos muitos bonds no mercado e conseguimos fazer comparações facilmente. Captamos bem mais barato do que captaríamos se não tivesse essa característica (de sustentabilidade). E a gente resolveu criar um framework para isso que depois pudesse ser usado por outras empresas, e de fato foi. Então, depois da nossa transação, vieram muitas outras, no Brasil e em outros lugares do mundo, e nós mesmos fizemos outras em 2020 e em 2021 com essas mesmas características.”

Em fevereiro de 2021, a Suzano realizou mais uma operação de dívida atrelada à sustentabilidade: assinou um contrato de pré-pagamento de exportação no formato de *Sustainability Linked-Loan* (SLL) no valor de US\$ 1,570 bi.

A operação de crédito possui indicadores de performance ambientais associados a metas de redução de intensidade de emissões de gases de efeito estufa e redução de captação industrial de água, em 9,7% e 2,1%, respectivamente, até 2025. Ambos os objetivos estão alinhados com o *roadmap* da Meta de Longo Prazo sobre Emissões: reduzir as emissões específicas em 15% (emissões escopos 1 e 2) até 2030.

Ainda no ano de 2021, a Suzano foi ao mercado mais duas vezes. Em junho de 2021, realizou uma nova operação no formato de SLB, captando US\$ 1 bilhão atrelados ao compromisso assumido pela empresa de ampliar a presença de mulheres em cargos de liderança da organização, se tornando a primeira empresa da América Latina a atrelar uma emissão a uma meta de Diversidade e Inclusão. Até 2025, a companhia pretende que mulheres ocupem ao menos 30% dos postos de gerência ou cargos acima. Ao final de 2020, esse número era de 19%.

Além do compromisso de ampliar a presença de mulheres em cargos de liderança, a Suzano se comprometeu a reduzir a intensidade de água captada nas operações industriais do valor de referência de 29,8 m³/t em 2018 para 26,1 m³/t até 2026, considerando o valor médio dos dados de 2025 e 2026. Se a Suzano não atingir nenhuma das metas, a taxa a ser paga aos investidores será acrescida em 25 pontos base (bps) – 12,5 bps para cada meta não batida. Originalmente, a operação garantirá um retorno ao investidor (*yield*) de 3,280%.

Já em agosto, a Suzano emitiu um novo SLB atrelado aos mesmos indicadores da operação de junho: mulheres em posições de liderança e intensidade de captação de água industrial. A operação atraiu demanda total de US\$ 3,4 bilhões, ou 6,8 vezes o tamanho da oferta, que foi de US\$ 500 milhões. Os títulos emitidos vencem em 2028 e terão cupom de 2,5% ao ano. O retorno total ao investidor (*yield*), de 2,70% ao ano, é, segundo bancos que participaram da operação, a menor taxa da história para uma emissão de empresa brasileira no prazo de 7 anos. A alocação final contou com 60% de investidores com perfil ESG.

Em resumo, desde o ano passado foram realizadas quatro operações (três SLBs e um SLL), com uma captação superior a US\$ 4,25 bilhões. Com essas operações, além de emissões anteriores de *green bonds*, a Suzano já possui 39% de sua dívida atrelada a compromissos ESG. No final de 2019, essa participação era de apenas 3%.

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

A estrutura de governança atual da Suzano é composta pelo Conselho de Administração e pelos seguintes comitês de assessoramento ao Conselho: Pessoas, Remuneração, Sustentabilidade, Estratégia e Inovação, Gestão e Finanças, e Auditoria (Estatutário, 100% independente).

Os comitês de estratégia e inovação e o comitê de sustentabilidade são compostos por conselheiros muito experientes de diversos setores. Três membros do Conselho de Administração integram atualmente também o Comitê de Sustentabilidade, inclusive o presidente do Conselho, David Feffer, que gosta de acompanhar e monitorar de perto esse assunto. Priscila Vansetti, conselheira da Suzano, explica como o Conselho incorpora o ESG nas suas atividades:

“Um dos papéis fundamentais do Conselho de Administração da Suzano é assegurar que o ESG está totalmente integrado à estratégia da empresa. O Conselho tem o oversight sobre essa total integração, sobre a mensagem e as ações que são feitas juntamente com a mensagem, e busca assegurar que todas as decisões que passam pelo Conselho, como M&A, investimento em R&D, investimento em CAPEX, conversas com investidores, etc., tenham um componente de sustentabilidade ambiental, social e de governança extremamente fortes, considerados em qualquer decisão.”

O comitê de sustentabilidade desafia a empresa, trazendo visões estratégicas em relação ao que está acontecendo e ajudando o Conselho a buscar sempre melhores práticas em ESG. Ele foi importante no estabelecimento das metas de longo prazo da companhia, questionando o tamanho da ambição dessas metas, elevando o nível da discussão e também emulando um

pouco o que seria a discussão com os *stakeholders* estratégicos da Suzano em relação a esses compromissos da companhia.

A importância do Comitê de Sustentabilidade da companhia é enfatizada por Marcelo Bacci:

“A gente tem um comitê de sustentabilidade que foi criado depois da fusão, que é muito importante, porque ele nos cobra, pergunta, a gente tem que prestar contas. A Suzano não tinha esse comitê antes da fusão. A Fibria tinha e a gente resolveu encampá-lo.”

Quanto à gestão de riscos aos negócios, que é outro papel relevante do Conselho de Administração, a Suzano sofisticou a sua matriz de riscos nos últimos anos, considerando cada vez mais os aspectos ESG na condução das atividades da empresa e de toda a sua cadeia de valor. Além dos riscos operacionais tradicionalmente monitorados, a empresa incorporou ou atribuiu maior grau de relevância a riscos ambientais, reputacionais, de governança e de impacto social. Ao mesmo tempo, passou a exigir determinados padrões dos fornecedores que não eram exigidos no passado. Além disso, em 2020, a companhia aprovou o Programa *Responsible Supplier Management*, que será 100% implementado em até quatro anos. A expectativa é que a temática socioambiental e de governança seja considerada aspecto decisivo na matriz de avaliação e seleção de fornecedores. Isso significa que, se houver fornecedores em igualdade de condições, aquele que estiver mais bem posicionado em aspectos sociais, ambientais, de saúde, segurança e governança terá a preferência da organização.

PROTAGONISMO DA LIDERANÇA E ENGAJAMENTO

Dentro da empresa, o papel da liderança para a execução da estratégia ESG é fundamental, especialmente pela importância da credibilidade para o alcance do engajamento dos colaboradores. Marcelo Bacci explica:

“As pessoas têm que acreditar naquilo dentro da empresa, porque é uma coisa que não vai ser entregue por uma ou duas pessoas, é uma coisa que a empresa inteira vai trabalhar. (...) Para engajar, você tem que passar credibilidade, você tem que fazer as pessoas entenderem que aquilo lá é genuíno. (...) É fundamental a gente falar sobre o assunto e explicar por que isso é tão importante dentro da nossa estratégia. E o papel do líder é, principalmente, walk the talk, fazer o que você está dizendo que vai fazer. Então, tem um trabalho inicial de vender a ideia, mas tem um trabalho muito mais complexo que vem depois, que é de tomar as ações necessárias para que aquele negócio se torne realidade.”

Priscila Vansetti reforça esse entendimento:

“O tom da liderança é fundamental. Não é só na aparência, não é só nas decisões, é no pronunciamento do David, é no pronunciamento Conselho, no pronunciamento do Walter, no que eles aprovam, no

que eles não aprovam. Aí que você realmente constrói credibilidade. E uma vez que a organização e os stakeholders de forma geral veem que é o que está acontecendo, veem as ações, você cria aquele ponto de inflexão onde algumas ações a nível da liderança realmente mostram que se está em um caminho sem volta, que esse é o caminho, o caminho que foi escolhido.”

Os líderes da Suzano destacam a importância de cada colaborador analisar os efeitos das suas decisões em suas metas ESG. Dessa forma, a empresa tem incorporado nas suas análises de projetos não somente o retorno financeiro, mas também o retorno em termos de ESG. Nas palavras de Marcelo Bacci:

“Você não consegue introjetar o ESG de uma vez na organização. É introjetado aos poucos. O importante é a gente ter consistência e se cobrar: “não vamos esquecer de olhar isso, vamos levar aquilo em conta”. A diretoria de sustentabilidade tem esse chapéu, mas não basta só a diretoria de sustentabilidade olhar isso. Todos nós temos que ter essa visão. É uma questão de reputação e de credibilidade. Estamos falando tanto sobre isso, que temos que agir cada vez mais conforme esses preceitos.”

No ambiente externo à empresa, o papel da liderança também é crucial para fortalecer a “inovabilidade” da companhia. A Suzano é um membro e uma liderança dentro do IBA (Indústria Brasileira de Árvores) e atua em parcerias nacionais e internacionais voltadas ao tema ESG. Por exemplo, aderiu à campanha *Business Ambition for 1.5oC* e ao *Science Based Target Initiative* (SBTi), movimento que busca promover a redução das emissões de gases de efeito estufa e consequente transição global para uma economia de baixo carbono. Também se uniu à campanha *“Race to Zero”*, uma coalizão apoiada pela Organização das Nações Unidas (ONU) que reúne líderes comprometidos com o objetivo de estimular a descarbonização da economia mundial. Essas e outras ações reforçam o compromisso dos líderes da Suzano em assumir uma posição relevante nas discussões mundiais sobre os efeitos causadores das mudanças climáticas.

O presidente Walter Schalka frequentemente expressa suas opiniões em revistas e jornais financeiros no Brasil, sempre se posicionando de uma forma bastante consistente, discutindo aspectos micro e macroeconômicos relevantes para a companhia, inclusive a agenda ESG no país. Também no exterior, o presidente tem sido citado em matérias do Financial Times, participado de debates e painéis. Essa visibilidade e a capacidade de mostrar liderança dentro e fora do país são apreciadas e encorajadas pelo Conselho de Administração da companhia.

A INOVAÇÃO HABILITANDO A ESTRATÉGIA ESG

A inovação tem impulsionado a estratégia ESG da Suzano de diversas maneiras. Como as práticas ambientais, sociais e de governança já fazem parte da realidade da companhia há algum

tempo, a inovação vem para pensar novas formas para esses pilares, de modo a agregar valor ainda maior para a sociedade através do engajamento com diferentes *stakeholders*. Cristiano Oliveira explica:

“Inovabilidade é inovação em prol da sustentabilidade. O termo inovação é tecnologia, é acesso a novos mercados, mas é também forma de atuação. É a empresa perceber que não é doando que tem que trabalhar com comunidades vizinhas. É construindo projetos de começo, meio e fim que deem as ferramentas às comunidades vizinhas para que sejam autossustentáveis, com menor dependência em relação à empresa, reduzindo riscos, como fechamento de fábricas e bloqueios de estradas, que tem um impacto direto no bolso da companhia. Então, inovabilidade inclui formas diferentes também de operar, além de novos produtos, além de acesso a novos mercados.”

O portfólio de inovabilidade da Suzano apoia-se em três eixos – Sustentação, Transformação e Diversificação. O eixo de *Sustentação* explora soluções de melhoria contínua para os desafios do negócio atual, centrado nos plantios de eucalipto e na produção e comercialização de celulose, papel, energia e bens de consumo. O eixo de *Transformação* busca gerar vantagem competitiva significativa também nos negócios atuais, por meio de inovações radicais, em linha com as necessidades dos clientes. Por exemplo, para atender a demandas da China, a Suzano desenvolveu um produto específico para papéis sanitários, o EucaTissue, e uma celulose de menor alvura de alta qualidade que atende mercados mais exigentes em sustentabilidade e pode ser usada para a produção de qualquer tipo de papel, do segmento *tissue* ao de embalagens. Ambos os casos estão alinhados à prática de utilizar menos produtos químicos no processo industrial. Já o eixo de *Diversificação* tem o objetivo de explorar as competências florestais da empresa no desenvolvimento de novos negócios e novos bioprodutos. Através de projetos em bioestratégia, busca-se ampliar o portfólio de soluções sustentáveis da empresa em diferentes mercados. Novos produtos têm sido desenvolvidos a partir da lignina, da celulose microfibrilada (MFC), biocompósitos e bioóleo.

Alguns exemplos emblemáticos da inovabilidade da Suzano são explorados em maiores detalhes a seguir, incluindo novas tecnologias na área florestal e o acesso a novos mercados por meio de bioprodutos a partir de árvores plantadas.

TECNOLOGIA FLORESTAL

Uma das áreas de maior avanço da Suzano, onde se destaca como referência global, é a pesquisa florestal. A Fibria já tinha um banco clonal enorme que se somou ao banco clonal da Suzano. A Suzano, na década de 50, foi a primeira empresa do mundo a fazer celulose de eucalipto. Até então, a celulose era produzida só a partir de fibra longa nos países do Hemisfério Norte. A companhia trouxe eucalipto da Austrália para o Brasil, começou a fazer experimentos e foi a primeira empresa a fazer produção industrial de celulose de eucalipto. Pablo Machado, diretor executivo para China e *country manager* da Suzano, explica e ressalta os resultados alcançados na companhia:

“Você precisa ir medindo aquele plantio ao longo dos anos e, depois, não é só medir ao longo dos anos. É cortar e produzir celulose a partir daquele plantio para ver o quanto de fibra tem, o quanto de lignina tem, o quanto de químico eu preciso gastar para produzir tudo isso. Isso foi desenvolvido dentro de casa pelas empresas (Suzano e Fibria) com parcerias pontuais. No Brasil, a Embrapa e a Universidade de Viçosa, dentre outras, foram importantes pontos de apoio. O grosso da pesquisa, entretanto, foi tradicionalmente realizado internamente. (...) A produtividade dos nossos clones de hoje em comparação aos de 20 anos atrás é completamente diferente. É difícil saber a linha entre o incremento marginal e o incremento disruptivo, mas há 20 anos atrás, na Bahia, o incremento médio anual (IMA), que é crescimento anual incremental volumétrico, era da ordem de 25, 28, até 30 metros cúbicos por ano. Hoje, esse mesmo IMA, nessa mesma região da Bahia, é de 40, 42. Então, é um incremento expressivo.”

As pesquisas de eficiência industrial foram realizadas visando a obtenção de clones com maior rendimento de celulose. A sofisticação da pesquisa clonal permitiu que os próprios pesquisadores das empresas identificassem as propriedades da madeira que mais impactavam a qualidade do produto final.

Em 2021, a Suzano lançou a ferramenta Tetrys, que usa tecnologias de *analytics*, *big data* e inteligência artificial para alocar o melhor material genético em cada local de plantio da empresa, alavancando a produtividade florestal de maneira sustentável. Essa ferramenta faz o melhor match entre clones x climas x solos, de forma a diminuir a volatilidade da produtividade e riscos à base florestal da empresa. Com o Tetrys, a Suzano aumentou em 15 vezes a capacidade de gerar cenários de alocação de clones por ambientes, quando comparado com o procedimento anterior à implantação da nova ferramenta. A ferramenta oferece tantas vantagens competitivas que, inclusive, a Suzano decidiu protegê-la como segredo industrial.

Nas palavras de Fernando Bertolucci, diretor executivo de Tecnologia e Inovação da Suzano:

“Na hora em que vamos recomendar um material genético, o Tetrys considera todas as variáveis presentes, a história de experimentação daquele material genético; traz isso tudo em uma ferramenta de analytics que nos permite fazer as melhores combinações de clone e solo, de clone e ambiente, de forma a maximizar o potencial das interações entre genótipos e ambientes, visando ter sempre o clone certo no lugar certo. Isso, em última instância, otimiza o uso de recursos naturais. Não se trata de plantar mais, mas de plantar melhor.”

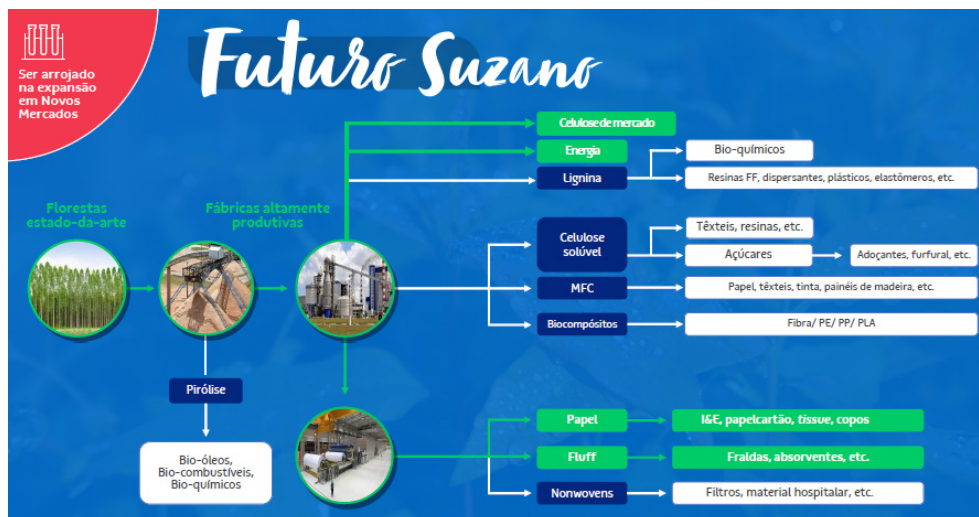
Além disso, para a integração das etapas de colheita e transporte, uma nova ferramenta digital, batizada de iGroot, otimiza cerca de 25 milhões de variáveis para entender em que estágio de crescimento a madeira deve ser colhida, para onde levá-la e qual é o modal correto a ser utilizado nesse transporte, dependendo da unidade de destino.

ACESSO A NOVOS MERCADOS

À medida que a pesquisa clonal evoluiu na Suzano, a equipe de P&D florestal da empresa foi aprendendo sobre as propriedades da árvore. A partir desse aprendizado das propriedades da madeira, a Suzano percebeu que poderia dar outros usos para a fibra que produz. Por meio de parcerias tecnológicas e de negócio, a empresa intensificou as pesquisas para o desenvolvimento de novas aplicações para a fibra, o que deu origem à sua “bioestratégia”.

BIOESTRATÉGIA DA SUZANO

A Suzano de hoje produz celulose de mercado, energia (bioenergia), papel e celulose *fluff*, que é uma celulose especial que vai para fraldas, absorventes. Esses produtos são desenvolvidos a partir de florestas no estado da arte e fábricas altamente produtivas. A empresa tem se tornado cada vez mais ambidestra, ou seja, continua produzindo esses produtos e, ao mesmo tempo, está desenvolvendo e comercializando novos produtos, utilizando a lignina, a celulose solúvel, a MFC, o bioóleo e os biocompósitos (Figuras 5 e 6). Dessa forma, tem se inserido em novos mercados, como o têxtil, de tintas e painéis de madeira. Os biocompósitos substituem parte do plástico tradicional e estão sendo desenvolvidos para aplicação em bens duráveis, como painéis de carro, cadeiras, mesas etc. Já é possível substituir cerca de 60% da matéria-prima fóssil que existe nesses produtos, por celulose, que é uma matéria prima renovável.





Figuras 5 e 6: Futuro da Suzano e Bioestratégia da Suzano

Fonte: Apresentação Suzano Day 2020.

Fernando Bertolucci ressalta o alto potencial mercadológico dos novos mercados potenciais da Suzano:

“Não estamos falando de nicho quando tratamos dos biomateriais que poderemos produzir a partir da nossa matéria-prima em parceria com parceiros tecnológicos e parceiros de aplicação. Poderemos entrar na indústria de embalagem, têxtil, biocombustíveis e por aí vai. Nós estamos falando de um mercado potencial que é da ordem de 50 bilhões de dólares por ano. A Suzano tem escala, tem ambição estratégica e tem organização para fazer frente ao desafio de entrar nesses mercados, em linha com a nossa estratégia de sermos arrojados na expansão em novos mercados.”

A SPINNOVA

A Fibria conheceu a Spinnova em 2017, como uma *spin-off* do VTT, um dos maiores institutos de pesquisa da Escandinávia. A empresa decidiu comprar uma participação de 18% na *startup*, com direito a assento no Board. Quando a Suzano investiu na Spinnova, em 2017, o seu valor de mercado era 27 milhões de euros. Em julho de 2021, em seu IPO, a empresa foi avaliada em quase 600 milhões de euros. Em suas palavras:

“É um processo revolucionário. A Spinnova desenvolveu uma tecnologia inédita, patenteada, que faz a transformação da MFC (celulose em escala nano, refinada) em fibra têxtil sem utilizar químicos nocivos ao ambiente e com um uso de água muito menor do que as demais opções atualmente disponíveis na indústria. Não é à toa que nós fechamos recentemente parcerias com grandes brand owners, como a The North Face, Adidas e H&M.”

O acordo com a Spinnova, na qual a Suzano tem hoje 50% de participação, tem evoluído ano após ano. Em 2020, a Suzano assinou a *joint venture* global para produção e comercialização exclusiva de fibra têxtil a partir de celulose microfibrilada (MFC), o que representa um salto na produção de 100 para 1 mil toneladas/ano e exigirá investimentos de aproximadamente 22 milhões de euros para a construção de uma nova planta na Finlândia. Estima-se que a nova unidade estará em operação em 2022.

Fernando Bertolucci, diretor executivo de Tecnologia e Inovação da Suzano, acredita que a Spinnova representa uma revolução na indústria têxtil. Em suas palavras:

“A MFC não é uma grande novidade. Existe em outros lugares do mundo. Só que a MFC produzida pela Suzano é competitiva em qualidade e custo, graças à nossa produtividade florestal. Nós não precisamos plantar mais para produzir MFC, pois ela já está presente na nossa árvore. Basta refinar a celulose. Hoje a gente faz isso em escala de demonstração, mas faremos em escala comercial daqui a pouco.”

A celulose microfibrilada, ou MFC, é uma celulose super-refinada que pode ser usada em várias aplicações distintas e com boas perspectivas de aumento de escala nos próximos anos. Por isso, além de avançar na produção da fibra têxtil com a Spinnova, a Suzano tem planejada a produção comercial de MFC em sua unidade de Limeira (SP) para a aplicação interna e externa (para o mercado). A Suzano tem avançado na aplicação de MFC para a substituição de matéria-prima fóssil em produtos de limpeza (detergentes, amaciantes, sabão líquido para lavagem de roupas) e na fabricação de tintas e telhas de fibras de cimento (fibrocimento), que antes eram feitas com amianto, um componente comprovadamente cancerígeno.

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E NOVOS FORMATOS DE TRABALHO FAVORECENDO A INOVAÇÃO

A transformação digital tornou-se um importante movimento na Suzano a partir de 2018, quando realizou a chamada aberta para o Programa de Aceleração, focada no desenvolvimento de tecnologia de embalagens feitas com celulose. Mas foi somente no ano seguinte, com a criação da área de Inovação Aberta da companhia, que a Suzano acelerou esse movimento. Já são mais de 45 projetos em desenvolvimento na companhia em diversas áreas, como Florestal, Industrial, Suprimentos e Logística, que permitirão otimizar e aprimorar os processos florestais e industriais da Suzano. Em 2020, as ações de capacitação com foco no digital formaram 37 cientistas de dados de diversas áreas do negócio na Suzano. Por ser um movimento que visa disseminar as habilidades digitais para toda a empresa, foram criados diversos fóruns que permitem decisões colaborativas em relação a esse tema. Por exemplo, o processo de governança da companhia envolve diversos diretores(as) funcionais da empresa, os(as) quais se reúnem a cada três meses para discutir o futuro digital da companhia, e um colegiado formado por representantes de diversas áreas do negócio, que definem as prioridades do ano. Os projetos selecionados são realizados de forma colaborativa, menos burocrática e hierárquica; as entregas são feitas em menos tempo, com maior produtividade; e os resultados aparecem de maneira muito mais rápida. As iniciativas no digital acontecem em quatro frentes de trabalho, que passam por um olhar estratégico e de governança. São elas:

NÚCLEO DIGITAL: Avalia quais são os projetos estratégicos para a evolução da companhia. A partir disso, organiza internamente processos que associam TI, transformação digital e áreas do negócio para implementar essas soluções de tecnologia digital, como *machine learning* e otimização, que são derivadas de inteligência artificial usando métodos ágeis e técnicas de *design thinking* associadas à tecnologia digital.

INOVAÇÃO ABERTA: Com o objetivo de democratizar a inovação, a frente de Inovação Aberta atua no modelo de solução colaborativa, em que as necessidades de melhorias de processos da Suzano, sugeridas por qualquer colaborador(a), são apresentadas como *business case* a parceiros(as) do ecossistema de inovação da empresa no Brasil (Endeavor, Plug and Play e AgTech Garage) e em países como China, Alemanha, Israel e Estados Unidos. Com a curadoria dessas empresas parceiras, de sete a dez *startups* são convidadas a apresentar suas soluções para o problema. A Suzano escolhe a proposta a ser testada, com a perspectiva de a *startup* tornar-se uma parceira caso a solução funcione. Atualmente, temos dez projetos com *startups* em andamento na companhia. Um deles, batizado de SARA, testa a inteligência artificial na área de Compras. Somente em 2021, a SARA realizou 30 mil operações de compras e permitiu aumentar em até 154% da produtividade, possibilitando a equipe de Suprimentos ter um papel mais estratégico para a companhia.

DESIGN THINKING: Centrada no usuário e com foco em ampliar o *mindset* e dar mais ferramentas de solução, essa frente utiliza metodologias de *design thinking* para que a organização trabalhe em um ambiente colaborativo de criação, cocriação e prototipação, a fim de encontrar soluções com maior rapidez.

AGILIDADE: Formato de trabalho colaborativo em que grupos multidisciplinares, chamados de *squads*, por meio de várias metodologias e análises de indicadores, conseguem entregar soluções a cada 15 dias.

DIVERSIDADE E INCLUSÃO

Quanto ao desenvolvimento da diversidade e inclusão na Suzano, os objetivos são desenvolver uma consciência genuína de que isso é importante, com o entendimento da razão dessa importância, acompanhar métricas desse assunto e responsabilizar os líderes pela multiplicação dessa consciência na organização.

Alguns movimentos destacam-se na direção do alcance desses objetivos. Um deles é o letramento sobre diversidade e inclusão para os diretores(as) da companhia, realizado no formato de uma série de treinamentos, entre os anos de 2020 e 2021, sob a liderança do presidente Walter Schalka. Pablo Machado, diretor executivo para China e *country manager* da Suzano, comenta sobre o impacto pessoal que essa iniciativa lhe gerou:

“Aprendi que não basta não ser sexista ou racista. Temos que ser antirracistas e antissexistas e multiplicar isso na organização.”

Outro movimento relevante da empresa nesse aspecto é o Plural, que inclui cinco grupos de afinidade dentro da empresa: Mulheres; LGBTI+; Negros(as); Gerações (inclusão e sinergia entre as diferentes faixas etárias); e Pessoas com Deficiência (inclusão de pessoas com deficiência).

Vários funcionários fazem parte desses grupos, que são liderados por gestores(as), sob a supervisão da área de Gestão de Pessoas da companhia. Nos grupos, os participantes trabalham em ações que são necessárias para o atingimento das metas de diversidade e inclusão em 2025. A Suzano possui iniciativas de atração e de retenção na direção do alcance dessas metas. Na área de atração, o foco tem sido os programas de estágio e de *trainees*, que já almejam a diversidade do grupo logo na entrada na empresa. Na área de retenção, a Suzano tem trabalhado tanto com o letramento, educando a gerência de forma geral, evidenciando os benefícios de uma força diversa, quanto com um trabalho de mentoria para mulheres e negros, de modo a acelerar o desenvolvimento de suas carreiras, uma vez que já fazem parte do grupo de colaboradores da empresa.

As palavras de Priscila Vansetti, conselheira da Suzano, expressam a relevância atribuída à busca por diversidade e inclusão na companhia através do engajamento dos gerentes:

“Ter esse grupo de funcionários que participam do Plural e encabeçam uma discussão mais orgânica dentro da empresa sobre Diversidade e Inclusão é extremamente importante. Eles levam as demandas para o Conselho de Administração da empresa e nos ajudaram a definir as metas de longo prazo nesse tema. (...) A gerência média de uma empresa tem a maioria das pessoas que contratam e gerenciam grandes equipes. É extremamente importante o engajamento dos gerentes através do Plural e estamos caminhando em direção ao alcance das metas de diversidade e inclusão. Às vezes tem desvio aqui e ali, mas é uma jornada para todo mundo que realmente acredita que a diversidade leva à inovação. Uma empresa mais diversa possui uma maior capacidade de inovação, resultados financeiros mais robustos, um clima de trabalho muito melhor e uma maior retenção. Então, a ideia é caminhar nessa jornada, e estamos avançando.”

DESENVOLVENDO NOVAS COMPETÊNCIAS E MANTENDO AS TRADICIONAIS

A Suzano possui cerca de 350 pessoas atualmente no seu time de pesquisa, incluindo pessoas que atuam no campo, no laboratório, e 103 cientistas. Em 2011, a parte de novos negócios da companhia significava menos de 10% daquilo que a empresa fazia na sua área de P&D. Hoje, essa parte ocupa em torno de 35% da ênfase da área. Gradualmente, as melhorias contínuas estão sendo desenvolvidas pelas próprias fábricas, enquanto o time de pesquisa aumenta sua dedicação à busca por novos negócios. Essa transformação veio acompanhada da contratação de pessoas. A Suzano agregou ao seu time de pesquisadores(as) e de desenvolvedores(as) de novos negócios pessoas com competências relacionadas às indústrias focadas em carbono, bioquímica e têxtil, por exemplo. Na área de pesquisa, muitas pessoas já foram contratadas com as novas competências necessárias para a Suzano evoluir na sua cadeia de valor. Já na área de novos negócios, as competências estão sendo incorporadas à medida que os negócios estão ganhando maturidade.

Ao mesmo tempo em que agrega competências internamente, a Suzano adota uma estratégia de aquisição de participações em empresas que se tornam parceiras para o desenvolvimento

de novos negócios. Além disso, os investimentos da companhia estão condicionados à manutenção dos fundadores das empresas investidas no Conselho de Administração e como acionistas da empresa, de modo a preservar o *know-how* diferenciado desses fundadores.

CONQUISTAS, DESAFIOS E NOVAS OPORTUNIDADES

Como resultado dessa dinâmica agenda em prol do ESG, as atividades da Suzano vêm sendo reconhecidas por prestigiados avaliadores externos. Em 2020, a companhia foi selecionada para compor o Índice Dow Jones de Sustentabilidade – Mercados Emergentes (*DJSI Emerging Markets*) e o Índice de Sustentabilidade Empresarial 2021 (ISE), da B3.² Além disso, foi mencionada como uma das 15 principais empresas na pesquisa *GlobeScan-SustainAbility Leadership Survey 2021*.

Alguns desafios, entretanto, permanecem e movem a instituição para novos avanços em termos de ESG. Um deles é fazer com que os compromissos relacionados a esse tema cheguem a todos os colaboradores e terceiros da companhia, que somam mais de 35 mil pessoas. Isso significa considerar como cada função materializa o ESG. Por exemplo, se o colaborador atua em logística, deverá buscar rotas ou frotas mais eficientes; se ele é da área de recursos humanos, poderá pensar em como colocar no processo de seleção um filtro para selecionar pessoas com perfil positivo ao ESG; e se a pessoa trabalha no relacionamento com clientes, deverá levar os atributos de ESG da Suzano para o cliente, demonstrando que a celulose da companhia tem uma série de valores embutidos e que eles podem e devem valorizar isso, ajudando a Suzano a trabalhar essa narrativa dentro e fora do Brasil.

A Suzano tem a ambição de movimentar a sua cadeia de valor em direção à sustentabilidade e à inovação. Para tanto, tem trabalhado com vários dos seus *stakeholders* para inserir e compartilhar melhores práticas, aproveitando parcerias comerciais com fornecedores, clientes e *end users* de papel para desenvolver também parcerias em sustentabilidade. Assim, no final de 2020, aprovou o programa *Responsible Supplier Management*. A ser implementado dentro de quatro anos, esse programa inclui a identificação dos principais riscos e oportunidades da sua cadeia de fornecedores na ótica de sustentabilidade e incorpora aspectos ESG como decisivos na matriz de avaliação e seleção de fornecedores da Suzano. Ao mesmo tempo, alguns dos seus fornecedores críticos têm sido engajados em temas específicos. Por exemplo, desde 2021 a companhia conduz uma iniciativa de diversidade e inclusão chamada “compras inclusivas”, da qual tem participado cerca de 500 fornecedores buscando trabalhar melhor as questões de diversidade, equidade e inclusão ao longo da sua cadeia. E no tema Mudanças Climáticas, a Suzano está desenvolvendo um trabalho com cerca de 100 fornecedores de diferentes tamanhos e categorias, com o objetivo de obter maior transparência das informações e dados de emissão de gases de efeito estufa desses fornecedores.

2 O DJSI é composto de apenas 10% das melhores empresas de cada setor, entre as 800 maiores companhias avaliadas dos 23 países caracterizados como mercados emergentes. Além da Suzano, apenas dez companhias brasileiras fazem parte das novas carteiras que integram a família de índices DJSI. Já o ISE, da B3, é uma ferramenta que analisa a performance das empresas listadas na bolsa sob os aspectos de sustentabilidade corporativa, justiça social, equilíbrio ambiental e governança corporativa. A Suzano integra a atual carteira – com vigência até o dia 30 de dezembro de 2021 –, que é formada por 46 ações de 39 companhias.

Outro desafio relevante é o desenvolvimento de novos negócios quando se tem um negócio principal altamente rentável. Com investimento em uma nova fábrica de celulose no Mato Grosso do Sul, de 14,7 bilhões de reais, o maior investimento privado do Brasil, o tradicional negócio de celulose da Suzano mostra-se extremamente rentável e com alto potencial de crescimento. Fernando Bertolucci, Diretor Executivo de Tecnologia e Inovação da Suzano, explica:

“Nós temos um negócio que é um megassucesso. Só que um negócio que é bom hoje pode não ser no futuro. Até para mitigação de risco, nós queremos uma empresa mais diversificada. Mas esse é um desafio para o management. Por quê? Todos os dias a gente tem que deparar com essa discussão do novo, que ainda é pequeno, é arriscado, mas é transformacional, versus o outro lado, que é grande, é seguro e eu sei fazer. Se você não tiver uma argumentação estratégica muito forte – aí a agenda ESG ajuda demais, porque a gente já assumiu compromissos na direção de produtos transformacionais – a tendência é ficar no lugar comum, de produzir bem aquilo que a gente sempre produziu. Só que isso não criará a Suzano do futuro, a Suzano transformacional para a sociedade, a Suzano que realmente entrega uma agenda ESG. Deitar em berço esplêndido destrói grandes negócios.”

Quanto às oportunidades, o Pacto do Clima de Glasgow, aprovado em novembro de 2021, na COP26, teve como um dos grandes avanços o consenso sobre o formato que terá o mercado global de carbono. Para o Brasil, isso significa a chance de se tornar um enorme gerador de energia para o mundo com projetos de energia renovável solar, eólica e de biomassa. Além da geração de energia através da biomassa, para a Suzano há o potencial de monetização de créditos de carbono. A esse respeito, Walter Schalka declara:

“A Suzano tem uma parte dos créditos que não é monetizável. Somos sequestradores de CO2, mas reconhecemos que apenas o que for adicionalidade é que poderemos monetizar. Ao regularmos a questão do carbono, abrimos uma perspectiva de ter o maior investimento da história do mundo, que vai gerar benefícios ambientais, sociais e econômicos. (...) Novos projetos oriundos da biomassa florestal para geração de energia ou substituição de materiais fósseis representam claramente uma construção de valor ambiental e econômico por meio dos créditos de carbono. Desde que a Suzano faça projetos nessa direção, o que é uma decisão unilateral. Mas temos espaço para fazer, assim como outras empresas também.”³

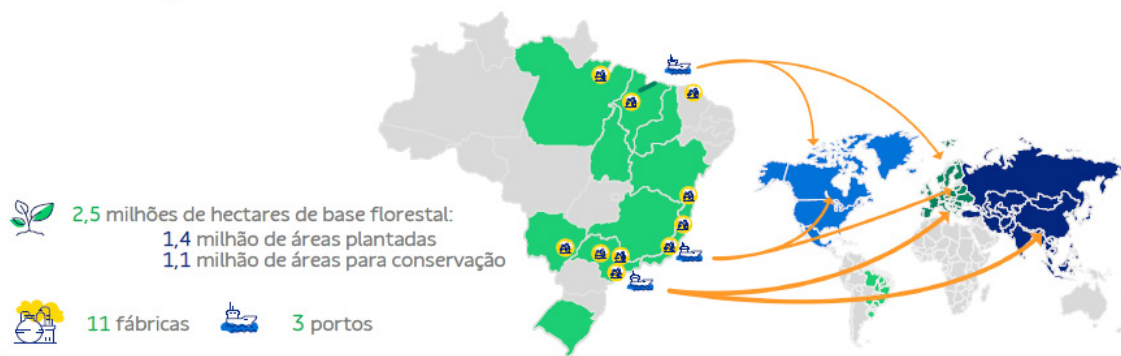
3 Fonte: Adachi. V. (2021). Glasgow abre oportunidade fantástica para investimentos no Brasil, diz CEO da Suzano. Disponível em: <https://www.capitalreset.com/glasgow-abre-oportunidade-fantastica-para-investimentos-no-brasil-diz-ceo-da-suzano/>. Acesso em 18 dez. 2021.

ANEXO 1 – PRESENÇA E PRODUTOS DA SUZANO

Nossa Presença



2 bilhões de pessoas impactadas com nossos produtos



Receita Líquida (2020):

R\$ 30,5 bilhões

Ebitda (2020):

R\$ 15 bilhões

Colaboradores (diretos e indiretos):

+35 mil



Fonte: Apresentação Case Suzano – FDC-Live. ESG na Prática. 23/09/21

ANEXO 2 – TRANSPARÊNCIA DA SUZANO EM RELAÇÃO ÀS SUAS METAS DE LONGO PRAZO

SER AINDA MAIS CLIMATE POSITIVE

REMOÇÃO LÍQUIDA DE 40 MILHÕES DE TONELADAS DE CARBONO NA ATMOSFERA.

DESEMPENHO

Em 2020, alcançamos o resultado de 15.200.311,6 ton CO₂e removidos da atmosfera. Esse volume de remoções é resultante do aumento de áreas de florestas plantadas e nativas em nossa base florestal, assim como da melhoria da produtividade em nossas plantações de eucalipto.

Baseline: 0 (jan/2020)*

Avanço em relação ao baseline da meta: 38%.

*Isso não significa que a Suzano não tenha removido carbono da atmosfera anteriormente a 2020. Significa apenas que, para efeito da meta, as remoções serão contabilizadas a partir desse ano.

O QUE FAREMOS EM 2021

Temos como objetivo alcançar novamente um saldo significativo de remoções líquidas de carbono, mantendo assim o nosso balanço positivo. Para que isso aconteça, ampliaremos áreas de conservação e de base plantada, conforme ações desenhadas para os primeiros anos da meta.

PRODUTOS DE ORIGEM RENOVÁVEL

OFERTAR 10 MILHÕES DE TONELADAS DE PRODUTOS DE ORIGEM RENOVÁVEL ATÉ 2030

DESEMPENHO

Disponibilizamos produtos de origem renovável que podem substituir plásticos e outros derivados de petróleo, mantendo o patamar ofertado em 2019 de 200 mil toneladas. Apesar de não termos apresentado resultados quantitativos de avanço em relação à meta estabelecida, evoluímos no desenvolvimento de papéis para contato com alimentos, como as linhas Bluecup Bio® e Loop®, além de embalagens flexíveis para a indústria de cosméticos e alimentícia.

Baseline: 0 (2020)*

Avanço em relação ao baseline da meta: 0%.

*Isso não significa que a Suzano não tenha oferecido produtos que podem substituir derivados do petróleo anteriormente a 2020. Significa apenas que, para efeito da meta, começamos a calcular e contabilizar essa substituição a partir desse ano.

O QUE FAREMOS EM 2021

Em 2021, temos como objetivo continuar investimento no desenvolvimento de novas possibilidades utilizando nossas árvores de eucalipto.

MITIGAR O PROBLEMA DA DISTRIBUIÇÃO DE RENDA

TIRAR 200 MIL PESSOAS DA LINHA DE POBREZA NAS NOSSAS ÁREAS DE ATUAÇÃO ATÉ 2030

DESEMPENHO

Retiramos 2.285 pessoas da linha da pobreza em municípios prioritários, o que corresponde a 746 famílias, com os nossos programas de geração de trabalho e renda.

Baseline: 0 (jan/2020).

Avanço em relação ao baseline da meta: 1,14%.

*Apesar de termos reportado em 2020 que desenvolveríamos a meta usando como baseline 32 mil pessoas já retiradas da linha da pobreza até 2019, decidimos zerar essa conta para possibilitar uma avaliação mais eficaz da nossa contribuição para a erradicação da pobreza.

O QUE FAREMOS EM 2021

Seguiremos ampliando ações de geração de trabalho, renda e atuação social para que possamos retirar mais 8 mil pessoas da linha da pobreza ao longo de 2021.

EMISSIONES

REDUÇÃO DE 15% DAS EMISSÕES DE ESCOPO 1 E 2 POR TONELADA DE PRODUÇÃO

DESEMPENHO

Em 2020, a intensidade de nossas emissões específicas por tonelada de produção foi de 0,1929 tCO₂e/t. Esse número foi alcançado por meio de inúmeras iniciativas relacionadas à eficiência e redução no uso de combustíveis fósseis.

Baseline: 0,2133 tCO₂e/t (2015)*

Avanço em relação ao baseline da meta: 63,9%.

*Nossa intensidade de emissões e meta estão alinhadas com o Acordo de Paris, estabelecido em 2015, e estão entre as menores do setor segundo a Transition Pathway Initiative.

O QUE FAREMOS EM 2021

Seguiremos executando iniciativas para reduzir o consumo de combustíveis fósseis em nossas operações por meio de projetos de engenharia e projetos de eficiência, além da maximização da autogeração de energia renovável.

CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE

CONECTAR MEIO MILHÃO DE HECTARES DE ÁREAS PRIORITÁRIAS PARA A CONSERVAÇÃO DA BIODIVERSIDADE NO CERRADO, MATA ATLÂNTICA E AMAZÔNIA.

DESEMPENHO

A meta foi desenvolvida ao longo de 2020, tendo como princípio a construção colaborativa. Consultamos mais de 50 stakeholders nacionais e internacionais, incluindo ONGs, setores público e privado e academia, com o objetivo de viabilizar a fundamentação de um compromisso de alto impacto para a conservação da biodiversidade.

Baseline: em definição

Avanço em relação ao baseline da meta: 0,0%.

*Por ter sido desenvolvida em 2020 e divulgada em 2021 a meta de biodiversidade ainda não teve avanços quantitativos.

O QUE FAREMOS EM 2021

Desenvolveremos a governança para viabilizar a gestão estratégica da meta, com o objetivo de definir o planejamento e seu baseline, o qual estabelecerá a mensuração de conexões já existentes e futuras. Ao final do ano, teremos o planejamento de implantação operacional 2022 e o roadmap até 2030.

ÁGUA NA FLORESTA

AUMENTAR A DISPONIBILIDADE HÍDRICA EM 100% DAS BACIAS HIDROGRÁFICAS CRÍTICAS ATÉ 2030

DESEMPENHO

O ano de 2020 teve como foco a caracterização de 44 bacias hidrográficas como críticas, após a avaliação de 100% das áreas da Suzano*.

Baseline: 0 (jan/2020).

Avanço em relação ao baseline da meta: 0%.

*A avaliação e identificação das bacias hidrográficas críticas foi fundamental para definição das áreas que receberam ações específicas para aumento da disponibilidade hídrica a partir de 2021.

O QUE FAREMOS EM 2021

Temos como objetivo desenvolver ações de manejo em 5% (4.500 ha) das áreas de plantio inseridas nas bacias hidrográficas consideradas como críticas.

ÁGUA NA INDÚSTRIA

REDUZIR EM 15% A ÁGUA CAPTADA NAS OPERAÇÕES INDUSTRIAIS ATÉ 2030

DESEMPENHO

Atingimos o valor de 28,6 m³/t* de água captada para nossas operações industriais, o que representa uma redução de 1,2 m³/t com relação ao baseline da meta.

Baseline: 29,8 m³/t (2018).

Avanço em relação ao baseline da meta: 26,79%.

*O valor é obtido por meio da divisão do volume de água captada para as operações industriais, em metros cúbicos (m³), pela produção total de celulose e papel das unidades, em toneladas (t).

O QUE FAREMOS EM 2021

Temos como objetivo reduzir a captação de água, buscando um resultado que não ultrapasse a marca de 28,6 m³/t em nossas unidades industriais. Para isso, implementaremos ações visando a otimização do uso de água, que incluem a troca de equipamentos para gerar mais eficiência hídrica e o uso de águas recuperadas em máquinas.

RESÍDUOS

REDUZIR EM 70% OS RESÍDUOS SÓLIDOS INDUSTRIAIS DESTINADOS PARA ATERROS PRÓPRIOS OU TERCEIROS, TRANSFORMANDO OS EM SUBPRODUTOS, ATÉ 2030

DESEMPENHO

Reduzimos para 31,7 kg/t* o volume total de resíduos sólidos industriais enviados para aterros.

Baseline: 44,7 kg/t (2018).

Avanço em relação ao baseline da meta: 40,6%.

*O valor é obtido por meio da divisão do volume de resíduos sólidos industriais enviados para aterros próprios e/ou terceiros, em quilos (kg), pela produção total de celulose e papel das unidades, em toneladas (t).

O QUE FAREMOS EM 2021

O resultado esperado é reduzir a 28,05 kg/t o envio de resíduos a aterro. Assim, iniciaremos a operação da central de resíduos em Imperatriz (MA) e desenvolveremos estudos de engenharia e de viabilidade técnica-econômica nas unidades Mucuri (BA) e Suzano (SP).

ENERGIA

AUMENTAR EM 50% A EXPORTAÇÃO DE ENERGIA RENOVÁVEL

DESEMPENHO

Em 2020 disponibilizamos 193 MWh de energia renovável para o sistema nacional, apesar das perdas de geração que tivemos. Além disso, implementamos projetos para aumentar a eficiência de geração de vapor e otimizar a eficiência energética utilizando a ciência de dados.

Baseline: 214 MWh (2018).

Avanço em relação ao baseline da meta: 0%*.

*Em 2020, tivemos perdas de geração de energia relacionadas com ajustes demandados pela estratégia de qualidade de produtos, que resultaram em um novo planejamento de exportação.

O QUE FAREMOS EM 2021

Seguiremos trabalhando no desenvolvimento de projetos voltados na ampliação da disponibilidade de vapor para a geração de energia, incluindo a melhoria da performance de nossas turbinas e otimização do consumo térmico.

EDUCAÇÃO

AUMENTAR O ÍNDICE DE EDUCAÇÃO (IDEB) EM 40% EM TODOS MUNICÍPIOS PRIORITÁRIOS ATÉ 2030

DESEMPENHO

Construímos a metodologia do Programa Suzano de Educação e 15 indicadores adicionais para viabilizar o monitoramento da meta. Além disso, mapeamos 32 municípios que serão considerados como prioritários na implementação da meta.

Baseline: em definição.

Avanço em relação ao baseline da meta: 0%*.

*A definição do escopo prioritário de atuação dos programas foi fundamental para que as ações tenham os resultados planejados a partir de 2021.

O QUE FAREMOS EM 2021

Continuaremos a investir em ações que promovam a melhoria da qualidade da educação básica nos municípios considerados prioritários para a nossa atuação. Também iremos ampliar a abrangência do programa e alcançar cerca de 6.700 beneficiários diretos.

DIVERSIDADE E INCLUSÃO

GARANTIR 100% DE ACESSIBILIDADE E ALCANÇAR AMBIENTE 100% INCLUSIVO ÀS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

DESEMPENHO

Definimos o baseline de acessibilidade nos escritórios e unidades industriais no Brasil, usando como base normas técnicas. Além disso, revisamos a metodologia para mensuração de ambiente inclusivo com o objetivo de ampliar a sua abrangência, que agora considera todos os grupos de afinidade da Suzano. Com isso, estabelecemos um novo baseline para a meta de 91,8% de percepção de ambiente inclusivo, de acordo com o resultado da pesquisa*.

Baseline: 38,4% de acessibilidade (dez/2020) e 91,8% de ambiente inclusivo (dez/2020).

Avanço em relação ao baseline da meta: 0% de acessibilidade e 0% de ambiente inclusivo*.

* Em 2020, adotamos novas metodologias para mensuração de ambiente inclusivo e acessibilidade, o que gerou um novo baseline.

O QUE FAREMOS EM 2021

Intensificaremos nossas ações para melhoria da acessibilidade, levando em consideração estudos e análises de necessidade de adaptações aos ambientes disponíveis.

DIVERSIDADE E INCLUSÃO

ALCANÇAR 30% DE MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA (GERENTES FUNCIONAIS E ACIMA)

DESEMPENHO

Alcançamos os objetivos estabelecidos para 2020 de aumentar em 10% o número de mulheres na organização e em cargos de supervisão e acima. Esse resultado contribuiu para alcançarmos 19% de mulheres em cargos de liderança.

Baseline: 16% (2019).

Avanço em relação ao baseline da meta: 63,3%.

O QUE FAREMOS EM 2021

Temos como objetivo alcançar 21% de mulheres em cargos de liderança. Para que isso aconteça, será estabelecido um programa de mentoria voltado para a aceleração da carreira de mulheres, entre outras ações.

DIVERSIDADE E INCLUSÃO

ALCANÇAR 30% DE NEGROS+ EM CARGOS DE LIDERANÇA (GERENTES FUNCIONAIS E ACIMA)

DESEMPENHO

Tivemos como objetivo em 2020 aumentar em 6% o número de colaboradores negros em posições não operacionais para ampliar suas possibilidades de crescimento de carreira. Como resultado, alcançamos um aumento de 3% de colaboradores negros em posições não operacionais, o que, todavia, não gerou contribuições significativas para a meta de longo prazo. Dessa forma, encerramos o ano com 21% de colaboradores negros em cargos de liderança (gerência e acima).

Baseline: 22% (2019).

Avanço em relação ao baseline da meta: 0%*.

*Terminologia utilizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), incluindo pretos e pardos.

*Não tivemos avanços em relação ao baseline da Meta de Longo Prazo, porém, avançamos no desenho e execução de ações para atingimento da meta, além de aumentarmos o número de colaboradores negros em posições não operacionais.

O QUE FAREMOS EM 2021

Temos como objetivo alcançar 23% de colaboradores(as) negros(as) em cargos de liderança em 2021. Para que isso aconteça, desenvolveremos novas frentes de educação e treinamentos, além de ações para aumentar a representatividade de colaboradores(as) negros(as) na Suzano.

DIVERSIDADE E INCLUSÃO

ALCANÇAR AMBIENTE 100% INCLUSIVO PARA LGBTQI+*

DESEMPENHO

Em 2020, ampliamos nossas ações de comunicação e engajamento voltadas ao tema, buscando melhorar a sua visibilidade e representatividade. Além disso, aumentamos a abrangência da mensuração de ambiente inclusivo para os demais grupos de afinidade da Suzano. Com isso, alcançamos 92,4% de percepção de ambiente inclusivo por pessoas LGBTQI+.

Baseline: 92,4% (dez/2020).

Avanço em relação ao baseline da meta: 0%*.

*Na Suzano, optamos pela utilização da sigla LGBTQI+, que inclui lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros, intersexuais e "it" simbolizando todas as demais orientações sexuais, identidades e expressões de gênero.

* Em 2020, adotamos uma nova metodologia de pesquisa para mensuração de ambiente inclusivo, ampliando sua abrangência. Com isso, estabelecemos um novo baseline, justificando o resultado da meta. Isso não quer dizer que não tenhamos avançado no desenho e execução de ações para atingimento da meta.

O QUE FAREMOS EM 2021

Temos como objetivo alcançar 93,8% de ambiente inclusivo em 2021. Para que isso aconteça, serão investidos esforços visando melhorias no processo de autodeclaração de pessoas LGBTQI+, dentre outras ações.

Fonte: Website da Suzano, acessado em 18/12/2021.



ERIKA BARCELLOS

Pesquisadora e professora convidada da Fundação Dom Cabral, onde atua desde 2002 em projetos com abordagem integrada de teoria e prática sobre gestão estratégica, inovação, empreendedorismo e internacionalização de empresas brasileiras. É também consultora da BTA (Betania Tanure e Associados), consultoria em Desenvolvimento Empresarial, Saúde e Vitalidade Organizacional, com foco em Cultura e Liderança. Coautora de diversos livros e artigos; é formada em engenharia civil, pela UFMG, possui especialização em negócios internacionais, pela FDC; mestra em administração, pela USP, e um MBA com high honors pela Boston University.



CARLOS BRAGA

Professor da FDC e Sócio da Brasilpar Serviços Financeiros, além de conselheiro de diversas empresas privadas e organizações do terceiro setor. Entre outras funções, foi Vice-Chairman do BDMG, Vice-Presidente da Artesia Gestão de Recursos, CEO do banco britânico RBS para o Brasil e Diretor do ABN AMRO Real, onde participou de diversas iniciativas pioneiras de ESG à época. Participou da revisão estratégica do BDMG, com destaque para o alinhamento do banco às metas ODS da ONU, o que levou ao seu reconhecimento como instituição de maior impacto socioeconômico do Brasil em 2020, pela publicação britânica CFI Magazine. Atualmente, é Professor de ESG do Programa de Formação de Conselheiros e do MBA da FDC, além de coautor dos livros “Inovação, o Motor do ESG”, “Ascensão das Multinacionais Brasileiras” e “Gestão de Riscos no Mercado Financeiro”.



SESSÃO 4: PRÁTICAS DE INOVAÇÃO SOCIAL

EDITORA: STEPHANIA GUIMARÃES

Um olhar sobre o aspecto social no Brasil

STEPHANIA GUIMARÃES

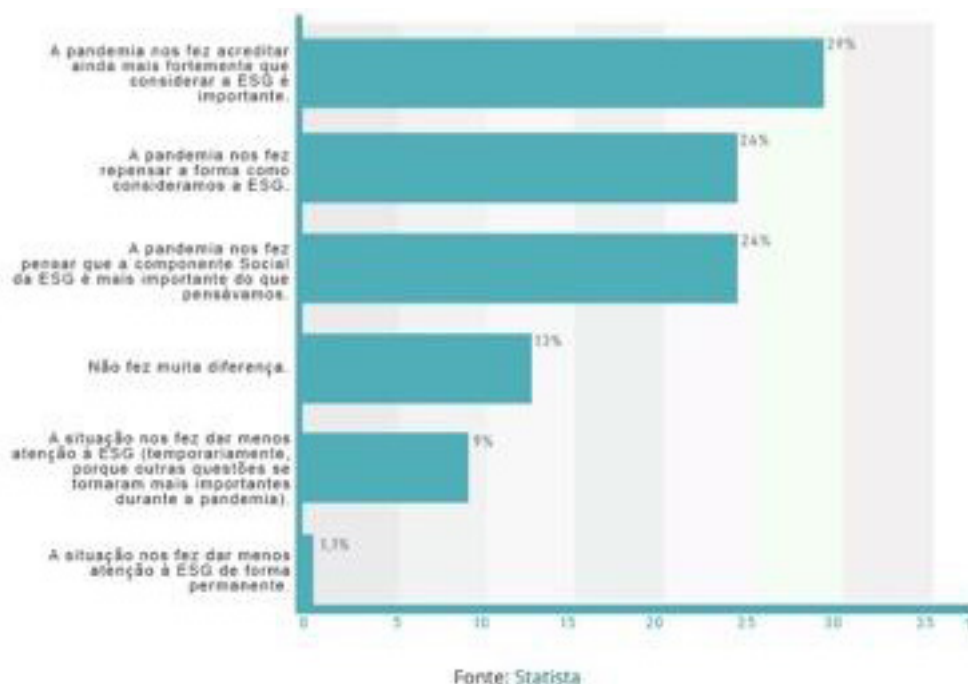
A pandemia provocada pela Covid-19 mudou a perspectiva das questões relacionadas ao aspecto social do ESG e as tornou mais evidentes. A crise sanitária mundial destacou fraquezas, como a desigualdade social – muitas pessoas ficaram sem trabalho durante muito tempo –, e riscos que a sociedade não conhecia foram evidenciados. A percepção, o comportamento e a preocupação das pessoas em relação à saúde física e mental se tornaram mais nítidos e ganharam nova dimensão, sendo discutidos e tratados com maior abertura. De acordo com um levantamento executado pela plataforma brasileira de bem-estar Gympass, a busca por aplicativos de saúde mental e bem-estar aumentou em 130% na comparação das médias do primeiro trimestre de 2021 com o mesmo período de 2020¹.

A maior sensibilidade aos temas humanos pode ter sido resultado dos questionamentos feitos em busca de respostas que somente são buscadas em situações de crise. O distanciamento social, o medo da morte, o excesso de narrativas tristes e a falta de uma solução definitiva para a Covid-19 tornaram a saúde e a preservação da vida temas de interesse prevalentes. O cuidado com os grupos de risco se somou à solidariedade de amigos, vizinhos, parentes e profissionais de saúde, estes, se arriscando diariamente até que uma vacina pudesse ser desenvolvida. A chamada solidariedade social, o cuidado, a vigilância e a proximidade dos núcleos familiares podem ter ganhado tamanho e relevância junto a populações mais sensibilizadas pelo sofrimento.

Não é exagero dizer que a pandemia despertou a solidariedade em empresas de todo o país e um sentimento de comunidade que estava adormecido desde a Segunda Guerra Mundial, e contagiou a grande maioria dos líderes empresariais, que se perguntaram o que poderiam fazer para ajudar. Entre as políticas mais comuns, estavam o *home office*, as doações de alimentos, dinheiro e equipamentos médicos, máscaras e álcool em gel, e a divulgação de informações a respeito da prevenção do contágio pelo Coronavírus. Em abril de 2020 foi lançado o movimento Não Demita, uma convocação lançada pelo presidente da Ânima Educação, Daniel Castanho, a todos os empresários brasileiros, com o objetivo de preservar os empregos dos colaboradores ainda que em tempos de crise. Até o fim do mês de lançamento do programa, mais de quatro mil empresas haviam aderido. O papel social das empresas, mais do que nunca, foi consolidado, renovado e impactado por uma crise sanitária de proporções inimagináveis, que daria novo sentido ao S do ESG e despertaria reflexões importantes e muito necessárias.

¹ <https://imirante.com/oestadoma/noticias/2021/05/23/uso-de-aplicativos-de-saude-mental-e-emocional-cresce-130-em-2021/> Acesso em: 17/11/2021

Veja no gráfico abaixo, consolidado pelo portal Statista², como a percepção das empresas a respeito do conceito de ESG mudou com a pandemia da Covid-19.



Em épocas aproximadas, movimentos como o Black Lives Matter, campanha contra violência direcionada a pessoas negras, e o #MeToo, movimento contra o assédio sexual, ganharam força e proporções globais, dando mais foco às dinâmicas sociais em todo o mundo e chegando também ao Brasil. Repensar a esfera social nas empresas assumiu uma nova urgência, visto que tanto consumidores quanto investidores desenvolveram um olhar mais atento e cuidadoso em relação ao papel das organizações diante de cenários de inclusão, diversidade, emergências, preservação da força de trabalho e condições justas.

Considerando-se a máxima que diz que “tudo comunica”, a própria não-adesão a determinadas práticas, agora consideradas de vital importância, a movimentos sociais relevantes ou mesmo o silêncio em relação a pautas sociais contemporâneas passou a comunicar, de modo subliminar, quase na mesma medida que uma declaração explícita. Empresas, empresários e porta-vozes se viram mais pressionados a se prepararem para situações nas quais aspectos sociais delicados são abordados e a atual velocidade de comunicação, alimentada pelo uso das redes sociais, tem tornado cada vez mais difícil desconsiderar a sigla ESG ou ignorar o início da trajetória de reflexão sobre o papel da empresa frente às demandas sociais.

Passada a emergência inicial, a esfera das áreas de pessoas das corporações entende o atual desafio apresentado também pela tangibilização e análise de dados. Hoje, diversas plataformas de *people analytics* vêm sendo desenvolvidas no intuito de fornecer parâmetros que possam oferecer diagnósticos, *dashboards*, índices de crescimento em diversidade, por exemplo. A necessidade de empoderar as áreas de pessoas e lideranças com algum sucesso para a tomada

² Statista.com. <https://www.statista.com/statistics/799497/change-in-considering-esg-issues-due-to-covid-19/>

de decisões mais assertivas é absolutamente válida e tal cuidado se tornou crucial não somente para a reputação de uma organização, mas para a saúde de qualquer negócio a longo prazo. Hoje já não é mais surpresa ouvir que uma organização se torna mais lucrativa com mais diversidade em sua composição, mas ainda há um caminho longo a ser trilhado.

Diferentes certificações e *frameworks* respeitados fora do país têm evoluído e se popularizado no Brasil, e hoje são utilizados como guias para diversas corporações, ajudando a trilhar o caminho da sustentabilidade com compromisso. O aspecto social do *framework* oferecido pela organização internacional Global Reporting Initiative³, por exemplo, está em consonância com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas⁴ e pretende auxiliar na orientação da jornada de sustentabilidade das organizações e execução de seus relatórios de sustentabilidade, sugerindo práticas como o cuidado com as relações de trabalho, saúde e segurança, capacitação e educação dos colaboradores, diversidade e igualdade no trabalho e direitos de povos indígenas, itens de uma extensa lista constantemente atualizada.

O comportamento das partes interessadas de uma empresa evoluiu em relação às expectativas de valor, que ganharam uma compreensão mais holística, encorajando a demanda por mais transparência em relação à importância do relacionamento cuidadoso com o *stakeholder*, às informações financeiras e aos aspectos sociais. O aumento das funções e demandas de *stakeholders* é perceptível, assim como a abertura à sua escuta, cada vez maior.

É muito importante ressaltar que as pressões de mercado também pesam na aceleração da tomada de consciência em relação à relevância dos aspectos sociais, como comprovado pelo relatório produzido pela EY – Parthenon, que constata que 90% dos investidores institucionais globais revisam seus investimentos em empresas que não consideram os critérios ESG em seus modelos de negócios.⁵

A participação cada vez maior de membros independentes em cada vez mais conselhos de empresas nacionais, como podemos perceber nos relatos dos diferentes capítulos e estudos de caso desta publicação, indicam uma provável evolução na maturidade corporativa do olhar sobre a agenda ESG e, conseqüentemente, sobre seu aspecto social. Podemos ler nos jornais brasileiros os relatos dos convites feitos a celebridades como Gisele Bündchen, Anitta e Luciano Huck para compor os conselhos de empresas reconhecidas no país, gerando discussões, contribuindo de maneira peculiar com um novo olhar e, definitivamente, conferindo popularidade à crescente abertura no tratamento dos diferentes *stakeholders*, ainda em pequena medida e em estágios iniciais se considerarmos o tamanho e os desafios do nosso país.

As peculiaridades de um país com a história do Brasil são fortes. Falar em diversidade, inclusão ou equidade salarial pode causar controvérsia em várias camadas da população e esbarra em discussões tão importantes e básicas como saneamento, educação, saúde, geração de emprego e distribuição de renda, por exemplo. Nessas circunstâncias, o aspecto social do ESG ganha

³ <https://www.globalreporting.org/>

⁴ <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>

⁵ EY, Why sustainability has become a corporate imperative (2021). Disponível em https://www.ey.com/en_gl/strategy/why-sustainability-has-become-a-corporate-imperative. Acesso 17/11/2021

contornos absolutamente particulares em comparação a outros países e a atuação da iniciativa privada por vezes se confunde com responsabilidades atribuídas à esfera pública.

Ao longo dos trabalhos de escrita dos capítulos deste livro, escutamos algumas vezes alguns entrevistados repetirem uma frase em comum, que relataram ouvir vez ou outra, ao trabalhar com sustentabilidade: “como pensar em diversidade quando ainda se tem fome?”. Essa é uma fala forte que pode gerar reflexão e nos fazer pensar seriamente a respeito da ordem de prioridades e o papel de cada um, seja cidadão, empresa ou governo, em nosso contexto econômico, cultural e social, antes de qualquer ação na direção de qualquer um dos aspectos ESG. Esse questionamento ajuda aqueles que desejam iniciar uma jornada de sustentabilidade a entenderem que é primordial considerar o contexto, a história, o modelo e os objetivos de negócios, o impacto das operações, a localização, as comunidades impactadas, os colaboradores impactados, a cultura. Todos esses aspectos devem ser considerados na construção da matriz de materialidade, ferramenta importante que considera e representa os temas mais importantes relacionados a uma empresa e seus públicos de interesse, que irá nortear os primeiros passos da construção de um plano de ação realista e autêntico, que faça sentido para aquela comunidade, para aquela organização.

O capítulo 4 deste livro aborda a delicada dimensão social. O intuito do trabalho, com a ajuda dos nossos autores dos artigos e entrevistas desta seção, é trazer luz acerca de alguns conceitos por meio de melhores práticas e relatos, e estimular a reflexão e a discussão a respeito de questões como filantropia e ESG, como dar o primeiro passo para executar um programa de diversidade em uma empresa ou qual o papel de uma corporação frente a catástrofes como uma pandemia, por exemplo.

A seção se inicia com uma análise de cunho econômico sobre as escolhas feitas em relação à educação no período pós-guerra no Brasil, que pretende ajudar a entender um pouco melhor a trajetória que nos trouxe ao cenário social no qual nos encontramos hoje. No decorrer da leitura dos textos seguintes, a importância da escuta do *stakeholder* é ressaltada, como engajar? Falaremos sobre ESG e LGPD, ouviremos empresas B Corporation com sólida tradição no aspecto social, observaremos a diversidade em seus vários aspectos, conheceremos um banco digital voltado para a comunidade LGBT+ e apresentaremos o estudo de caso de uma organização paulista que está dando um salto evolutivo ao trazer o ESG para o nível estratégico da empresa, entre outros artigos.



STEPHANIA GUIMARÃES

Com mais de 20 anos de experiência em Comunicação e Marketing, Stephania Guimarães é Especialista em Sustentabilidade, pela Harvard Business School, no âmbito Sustainable Business Strategies, e certificada pela organização internacional GRI, Global Reporting Initiative, a ajudar empresas e outras organizações a compreender e comunicar o impacto dos negócios em questões críticas de sustentabilidade. Fundadora da Fábrica de Contos Comunicação ESG, é formada em Jornalismo, pelo UNI-BH; trabalhou na TV Globo Minas e seguiu trajetória no mercado financeiro, passando pelo BMI – Banco Mercantil de Investimentos e pelo Banco Mercantil do Brasil, onde atuou como Gerente de Marketing, Comunicação e Responsabilidade Socioambiental. É, atualmente, Head de Marketing e Comunicação da Bridge Brazil, empresa sediada em São Paulo voltada para captação de startups internacionais. Seu interesse por sustentabilidade, tecnologia e comunicação a levaram a concluir o MBA em Transformação Digital e Negócios do Futuro, além de cursar Digital Marketing Analytics pelo MIT – Massachusetts Institute of Technology. Stephania é Scrum Master certificada pelo Scrum Alliance, USA.

A escolha do Pós-Guerra: nosso atraso educacional e suas consequências¹

SAMUEL DE ABREU PESSOA

INTRODUÇÃO

O objetivo desse artigo é avaliar as consequências de uma escolha tomada (conscientemente ou não) pela sociedade no pós-guerra. Optou-se por não universalizar a educação fundamental. Argumenta-se que o fato de a população estar no período de aceleração da taxa de crescimento populacional da transição demográfica tornou essa escolha mais dramática. Várias características da tragédia social que se abate sobre o país hoje – favelização das metrópoles, elevação da criminalidade e baixíssima qualidade do sistema público de educação – são, em grande parte, consequência dessa escolha. O artigo está dividido em cinco seções, além desta introdução. Na segunda seção descreve-se a escolha que fizemos e, na seguinte, as suas consequências. Na quarta seção investiga-se possível alternativa e, na seção final, as motivações que explicam a escolha feita pela sociedade. O artigo termina com a atualização do conhecimento que houve nos últimos anos e quais são os ensinamentos que temos.

A ESCOLHA

Durante a Segunda Guerra e no imediato Pós-guerra, a sociedade brasileira foi exposta ao enorme atraso econômico e social que havia entre ela e as economias líderes do ocidente. Esse reconhecimento produziu um intenso debate acadêmico ao longo do final dos anos 40 e durante toda a década de 50 que se encontra nas páginas da Revista Brasileira de Economia à época.²

No front prático das políticas públicas o Estado, agora de forma consciente e sistemática, encampava o projeto de substituição de importações (adotado, inicialmente, de forma não sistemática como resposta à crise dos anos 30). Esse modelo apresentava as seguintes características:

¹ Agradeço os comentários com as ressalvas de praxe de André Villela, Gabriel Hartung, Heloísa Mesquita e Miguel Foguel. Baseado no texto original publicado em janeiro de 2008.

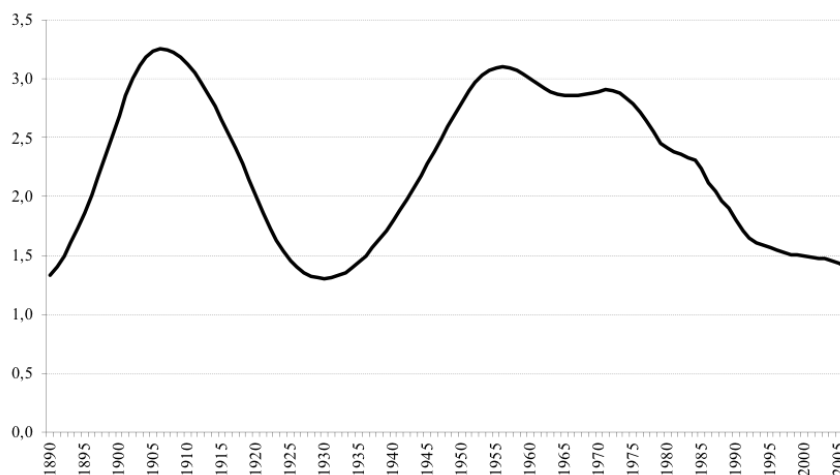
² Ver o início do texto de Gudín (1952).

- forte estímulo ao investimento em capital físico na indústria;
- fechamento da economia ao comércio internacional, incluindo, além de elevadíssimas barreiras tarifárias, inúmeros mecanismos de controle não tarifário, como, por exemplo, o sistema de taxas múltiplas de câmbio e a lei do similar nacional;
- estatização dos serviços de utilidade pública, como geração e distribuição de energia elétrica, telefonia, gás, transportes urbanos, ferrovias, etc.;
- desequilíbrio macroeconômico permanente, como indicado pelos elevados níveis de inflação;
- baixo nível de investimento na área social, principalmente educação pública fundamental.

Apesar da alteração de regime político com o golpe militar de 1964 e o período ditatorial que se seguiu, houve continuidade das políticas econômicas e das políticas públicas em geral. A exceção foi o breve interregno representado pela política econômica liberal do governo Castello Branco. Dessa forma, esse artigo trata todo o período do Pós-guerra unificadamente, apesar das diferenças do ponto de vista da liberdade individual.

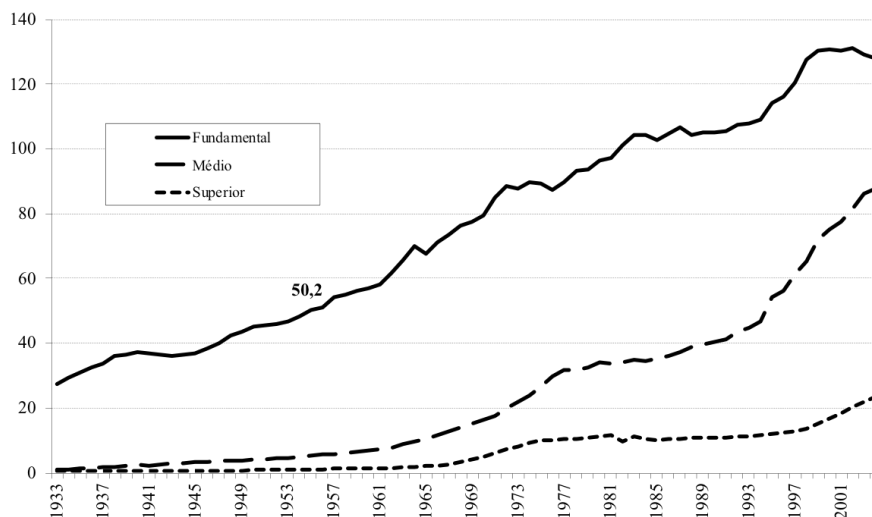
Para efeitos do artigo, é útil repassar os principais dados relativos à educação da população brasileira. Na Figura 1 está representada a taxa de crescimento da população da última década do século XIX até os dias de hoje. Nota-se que há dois ciclos claros. No primeiro, observa-se aceleração da taxa de crescimento populacional da década de 90 do século XIX até meados da primeira década do século XX e redução até 1930. Esse ciclo está associado ao fluxo migratório da Europa (e, no caso brasileiro, também do Japão) para as regiões do novo continente ricas em terra e relativamente despovoadas. Além da região sul e sudeste do Brasil, Argentina, Uruguai, EUA e Canadá desempenharam importante papel como receptores de mão de obra. O segundo ciclo inicia-se em 1930 e vai até os dias de hoje. Nesse período, o Brasil ingressou e completou o processo conhecido pelos demógrafos de transição demográfica. Na primeira fase (de 1930 até meados da década de 50), a redução da taxa de mortalidade infantil, em função da melhoria das condições sanitárias, numa sociedade que apresenta elevadas taxas de natalidade, produz forte aceleração da taxa de crescimento populacional. No período seguinte, a queda da fecundidade acarreta queda no crescimento demográfico, de sorte que no início do processo há baixo crescimento demográfico com elevada natalidade e mortalidade e, no final do processo, há, analogamente, baixo crescimento populacional, porém com baixa natalidade e mortalidade infantil.

Figura 1: Taxa de crescimento populacional (%), IBGE



Uma característica importante da transição demográfica brasileira é que a etapa de aceleração foi muito mais rápida do que a etapa de redução da taxa de crescimento populacional, de sorte que mantivemos taxas de crescimento populacional na casa dos 3% ao ano por mais de duas décadas (de 49 a 74).

Figura 2: Taxas brutas de matrícula (%) (Maduro, 2007)



A forte aceleração da taxa de crescimento populacional não foi acompanhada por investimentos em educação compatíveis com a necessidade. Na Figura 2 estão representadas as taxas brutas de matrícula no ensino fundamental, médio e superior e, na segunda coluna da Tabela 1, os gastos públicos com educação, como proporção do PIB.³ A taxa bruta de matrícula representa o total de alunos matriculados no respectivo ciclo como fração do número de pessoas da população na faixa etária correspondente ao ciclo. Nota-se que a taxa bruta de matrícula subestima o número de pessoas daquela faixa etária fora da escola, uma vez que algumas das pessoas que cursam certo ciclo estão fora da faixa etária. Em meados da década de 50, quando iniciávamos a construção de Brasília, pelo menos 6 de cada 10 crianças de 7 a 14 anos estavam fora da escola. A sociedade investia, como proporção do PIB, pouco mais de 1,5%. Finalmente, a Tabela 1 mostra que o padrão de gasto por aluno (como razão do PIB *per capita*) era nos anos cinquenta extremamente desequilibrado. Gastava-se com ensino médio – cuja clientela era mínima (taxa bruta de matrícula da ordem de 7%) – 10 vezes mais, por aluno, do que no fundamental. Com ensino superior, essa razão chegava a 100 vezes.

³ Detalhes em Maduro (2007).

Tabela 1: Gasto público com educação

	Gasto público em educação (% PIB)	Custo por aluno do setor público (% PIB per capita)		
		Fundamental	Médio	Superior
1950	1,4	10	133	750
1955	1,6	10	95	950
1960	1,7	8	78	939
1965	2,4	11	42	873
1970	2,9	11	32	384
1975	2,6	11	27	167
1980	2,4	10	16	157
1985	2,9	12	18	161
1990	3,8	15	18	233
1995	3,9	14	16	201
2000	4,0	13	14	210

Fonte: Maduro, 2007.

AS CONSEQUÊNCIAS

A primeira consequência da opção do Pós-guerra foi que a população economicamente ativa (PEA) apresenta níveis de escolaridade muito baixos relativamente ao resto do mundo. A Figura 3 ilustra esse atraso. O desempenho brasileiro somente é melhor do que o dos países da África subsaariana. Ressalta que, por vinte anos, entre 1960 e 1980, a escolaridade da força de trabalho esteve virtualmente estagnada, refletindo os baixíssimos investimentos frente à forte expansão da população nas décadas de 50 e 60.⁴

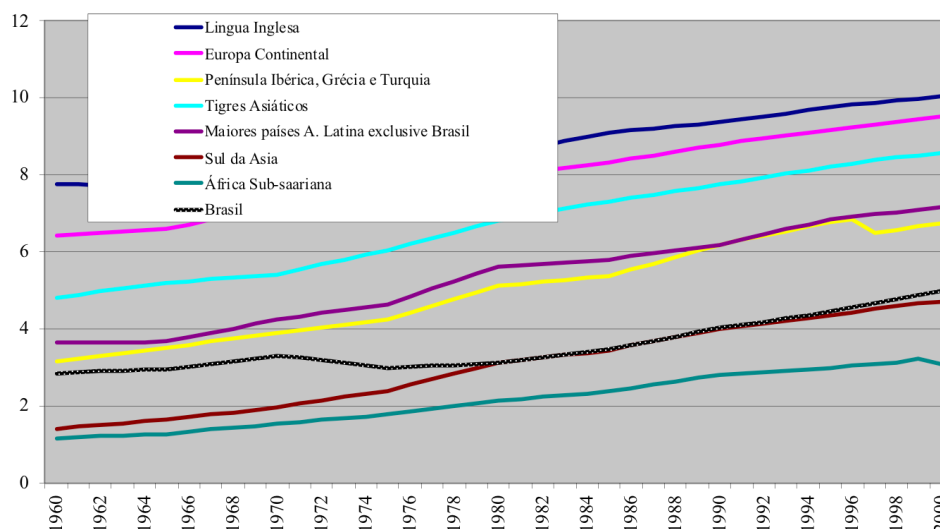
A baixa escolaridade da força de trabalho é responsável em boa medida pela baixa produtividade do trabalho. Evidência empírica universal é que há forte relação positiva entre escolaridade do trabalhador e salário.⁵ Estudos recentes mostram que mais de 90% desses ganhos de salários estão associados à elevação da produtividade do trabalhador fruto da maior escolaridade.⁶

⁴ Os dados referem-se aos anos médios de escolaridade da população acima de 15 anos. Ver a metodologia em Barro e Lee (2000).

⁵ Card (1999).

⁶ Lange e Topel (2006).

Figura 3: Anos médios de escolaridade da PEA (Barro e Lee, 2000)



Dessa forma, podemos tomar os diferenciais de salários associados a maiores níveis de educação como indicador do ganho de produtividade do trabalhador e, conseqüentemente, da sociedade. A Tabela 2 calcula o diferencial de produtividade de trabalho entre o Brasil e o país em questão que pode ser atribuído ao diferencial de escolaridade, levando em consideração que a elevação da escolaridade, em função da maior produtividade do trabalho, enseja um processo de acumulação do capital físico.

Tabela 2: Diferencial de produtividade de trabalho

	Diferença de renda per capita explicada pela educação (%)
Coréia do Sul	76
Japão	66
Taiwan	77
Chile	89
Estados Unidos	35

Fonte: Canedo-Pinheiro et al. 2007

Outra característica da economia brasileira é a elevadíssima desigualdade de renda. No artigo de revisão sobre o tema, Barros e Mendonça (1995b) mostram que a desigualdade de educação responde por 35% a 50% da desigualdade de renda, proporção muito mais elevada do que a comumente encontrada para outras economias. Adicionalmente, 50% do aumento da desigualdade de renda observados nos anos 60 e 70 deveram-se à elevação da desigualdade educacional e, finalmente, que 2/3 do crescimento nas décadas de 60-90 perderam-se devido à piora distributiva (isto é, não contribuiu para elevar o bem-estar dos cidadãos).⁷

⁷ Para este último ponto, veja Barros e Mendonça (1995a).

Além do impacto direto sobre a produtividade do trabalho e sobre a desigualdade, a opção do Pós-guerra de não universalizar a educação fundamental retardou a transição demográfica e teve forte impacto sobre a qualidade da educação. A Tabela 3, abaixo, obtida do trabalho de Berquó e Cavenaghi (2004).^{8,9} Adicionalmente, o elevado diferencial de fecundidade associado à escolaridade da mãe aumenta a fração das crianças que vão crescer em lares cujos pais apresentam baixa escolaridade, produzindo forte fator perpetuador da pobreza. De fato, Hart e Risley (1999) mostram para os EUA que uma criança de três anos que reside em um domicílio nos quais os pais são profissionais liberais apresenta vocabulário três vezes maior do que o vocabulário das crianças cujos pais vivem da seguridade social. Evidentemente, essas diferenças construídas na primeira infância terão forte impacto no desenvolvimento futuro. Finalmente, para o Brasil, Lam e Duryea (1999) mostram que há forte relação entre escolaridade da mãe e o desempenho escolar do filho.¹⁰

Tabela 3: Taxa de fecundidade total (TFT)

Anos de estudo da mãe	1991	2000
s/instrução	4,8	4,1
1 a 3 anos	3,9	3,6
4 a 7 anos	2,8	2,9
8 anos	2,2	2,4
9 a 11 anos	1,7	1,6
12 ou +	1,3	1,1

Fonte: Berquó e Cavenaghi 2004

Os diferenciais de fecundidade associados aos diferenciais de escolaridade também têm implicações sobre a criminalidade, principalmente sobre os crimes violentos. Em pesquisa conjunta, em andamento, com Gabriel Hartung, mostramos que variáveis tipicamente econômicas – tais como renda *per capita*, crescimento da renda *per capita*, nível médio de escolaridade e desigualdade de renda –, apesar de estarem associados a crime contra o patrimônio, apresentam baixa associação com homicídios. Para esses últimos, as variáveis mais significativas são a proporção de jovens, a taxa de natalidade do município, a fração dos nascimentos de mães adolescentes e a fração de crianças vivendo em famílias monoparentais – essas três últimas variáveis com defasagem de 20 anos com relação à ocorrência dos crimes.¹¹ Assim, a violência da década de 90 foi contratada na década de 70.

8 Lam e Duryea (1999) apresentam um tratamento econométrico da associação entre redução da fecundidade e elevação da escolaridade da mãe.

9 A comparação da transição demográfica brasileira com a coreana ilustra a forte relação que há entre demografia e escolarização da população. A transição demográfica coreana foi muito mais rápida do que a brasileira. A taxa de crescimento populacional coreana, que era em meados dos anos 50 ligeiramente superior à brasileira (da ordem de 3,2% ao ano), caiu muito mais rapidamente, de sorte que o crescimento populacional total de 1955 até 2004 foi na Coreia de 122% contra 216% para o Brasil.

10 Cunha, Heckman, Lochner e Masterov (2006). Ferreira e Veloso (2003) mostram que, para o Brasil, a correlação entre a educação dos pais e dos filhos é mais elevada do que nos EUA.

11 Isto é, quando consideramos na regressão essas variáveis contemporâneas e as mesmas três variáveis defasadas de 20 anos sobrevivem às variáveis defasadas. Ver Hartung e Pessoa (2007).

ALTERNATIVA

Havia alternativa? Provavelmente não havia alternativa viável politicamente. Mas será que havia alternativa viável do ponto de vista econômico? Isto é, sem discutir o mérito da viabilidade política, haveria recursos públicos para financiar a universalização do fundamental até o médio? Vimos que o setor público investiu nos anos 50 até meados dos anos 70 pouco mais de 1,5% do PIB em educação. Quanto custaria universalizar o ensino até o nível médio completo para todos os ingressantes no sistema, a partir de 1950? E qual seria a renda *per capita* hoje se tivéssemos feito esse investimento? Maduro (2007) mostrou que teríamos que investir 8% do PIB, em média, por 20 anos (de 1955 aproximadamente até 1975), com o investimento caindo em seguida para os níveis atuais de 4,5% do PIB. Se quiséssemos somente universalizar o fundamental, o custo seria muito menor. Nesse exercício, Maduro manteve a estrutura de gasto educacional inalterada igual à observada ao longo do período (ver Tabela 1) e recalculou a trajetória do produto levando em consideração os ganhos de produtividade advindos da maior escolaridade e o impacto da maior escolaridade sobre a acumulação de capital. A produtividade do trabalho seria, hoje, aproximadamente 30% maior. No exercício, não foram considerados os aspectos positivos da educação sobre a fecundidade e criminalidade, que são os próximos passos dessa linha de pesquisa.

Evidentemente, para financiar tal montante de gasto seria necessário elevar a carga tributária. Mas também havia a possibilidade de deslocar recursos de outras rubricas. É sabido que o Pós-guerra foi um período de forte estatização dos serviços de utilidades públicas, que foram instalados no final do século XIX e início do século XX e explorados por empresas estrangeiras. O exemplo paradigmático foi a empresa Light de capital canadense. No início dos anos 30, a Light era responsável por aproximadamente 80% da geração e distribuição de energia elétrica, dos transportes urbanos, da telefonia e da distribuição de gás residencial do país. A empresa tinha a concessão desses serviços nas praças de São Paulo e Rio de Janeiro, os dois maiores mercados do país por larga margem.¹²

Questão importante é entendermos o porquê da estatização destes serviços. Toda a evidência foi que até 1930 não havia deficiência na oferta dos serviços. No período, vigorava nos contratos da Light a cláusula-ouro. No momento de celebrar o contrato de concessão com o poder público, negociava-se uma tarifa cuja metade dela era vinculada à cotação do ouro. De sorte que esse marco regulatório garantia a rentabilidade do investimento. Em seguida à revolução de 30, em 1934, a cláusula-ouro foi abolida, representando uma quebra unilateral do contrato, sem que se colocasse em seu lugar outro marco regulatório. A partir dos balanços da Light foi possível calcular a rentabilidade aos acionistas da empresa em moeda forte a preços constantes (isto é, já descontada a inflação americana). Em que pese a popular interpretação de que os aumentos tarifários foram suficientes para manter a rentabilidade elevada no período posterior ao fim da cláusula-ouro, a taxa interna de retorno (TIR) em todo período – desde a instalação da empresa, em 1899, até a estatização, em 1978 – foi muito baixa, 3,6%. Dado que em geral a remuneração do setor de utilidades públicas nos países desenvolvidos é da ordem de 8% ao ano, conclui-se que, no período, os acionistas da Light perceberam remuneração aquém da necessária. A TIR, para as primeiras décadas (se excluído o conturbado período da 1ª Guerra), antes, portanto, do fim da cláusula-ouro, era superior a 6% reais (média simples de 9,3%), enquanto as cinco décadas seguintes apresentaram nítida tendência de queda (de 1929-1979, a TIR foi de 4,3% anuais).

¹² Ver Jourdan (2007).

Segue da análise do caso da Light que se no período houvesse um marco regulatório que garantisse para a empresa uma TIR real da ordem de 10% ao ano, não faltaria capital privado para expandir os serviços de utilidades públicas. Se lembrarmos que a TIR da educação no período – sem considerar os efeitos benéficos sobre a fecundidade e a criminalidade – estava na casa de 30%,¹³ é evidente o erro que foi cometido. Provavelmente, uma elevação da carga tributária da ordem de 2% do PIB, a construção de marco regulatório para os setores de utilidade pública e o adiamento em algumas décadas do projeto de mudança da capital federal produziram fundos suficientes para universalizar pelo menos o ensino fundamental (de 1º a 8º séries), o que já reduziria muito nossos problemas atuais.

MOTIVOS DA ESCOLHA

O principal motivo que explica a escolha do Pós-guerra foi que os maiores beneficiados da universalização da educação fundamental não tinham voto. País rural, no Brasil, o voto das classes mais desfavorecidas era controlado pelas elites locais. Por outro lado, a política de privilegiar o investimento em capital físico era amplamente apoiada pelo empresariado nacional. Finalmente, a estatização dos serviços de utilidade pública, transferindo para o Tesouro Nacional, e, conseqüentemente, para os contribuintes em geral, parte dos custos dos investimentos, era apoiada pelos extratos médios urbanos, que se beneficiavam com a redução das tarifas dos serviços de utilidades públicas. A política adotada foi compatível com o equilíbrio político vigente à época.

No entanto, além da economia política, outros dois motivos, mesmo que menos importantes, concorreram para explicar a escolha do Pós-guerra. O *primeiro* era o estágio de conhecimento sobre a importância da educação para o desenvolvimento que havia naquele período. A teoria econômica padrão somente incorporou a educação com elemento central ao desenvolvimento econômico a partir da segunda metade da década de 50, com os trabalhos pioneiros de Mincer, Becker e Schultz. No Brasil, acreditava-se que educação e saúde eram conseqüências do desenvolvimento econômico em vez de mola propulsora. O trabalho de Américo Barbosa de Oliveira, publicado no fascículo de julho-dezembro de 1957 da revista *Econômica Brasileira*, intitulado “Educação um investimento a longo prazo,” expressava de forma cristalina esta visão:

“Embora a educação ou a saúde pública sejam fatores necessários ao desenvolvimento econômico, isso não significa que constituam a mola desencadeadora do processo de desenvolvimento, a ponto de justificar a absorção de recursos excessivos em prejuízo de investimentos em indústria, transporte, maquinaria agrícola, abastecimento de energia elétrica, etc. (...)”

O problema fundamental da coletividade brasileira é o desenvolvimento. Se este marcha bem, os outros problemas vão encontrando solução. Se o desenvolvimento estanca, todos os problemas se agravam e a própria ordem social periga.” (OLIVEIRA, 1957, p. 391.)

O *segundo* motivo era de ordem ideológica. Havia uma particular interpretação do subdesenvolvimento brasileiro – chamada de nacional desenvolvimentismo – que localizava no tipo de

¹³ Ver Barbosa Filho e Pessoa (2006).

mercadoria que nós produzíamos e no papel que desempenhávamos na divisão internacional do trabalho, a principal fonte de nosso subdesenvolvimento. A principal característica dessa interpretação é que ela retira do homem qualquer papel central no processo de desenvolvimento, forjando a justificativa intelectual para que as políticas públicas relegassem o investimento no capital social para segundo plano. Essa interpretação era compartilhada por amplos setores que abarcavam todo o espectro ideológico.¹⁴ Assim, questões como “perdas internacionais,” “imperialismo,” “juros da dívida externa,” “remessas de lucro,” “o petróleo é nosso” etc. eram vistas pelas elites que formavam a opinião e tomavam as decisões como problemas muito mais fundamentais do que as políticas de desenvolvimento social. É surpreendente que para um autor sofisticado, capaz de manter produção farta e profícua por quase cinco décadas, como Celso Furtado, nunca lhe tenha ocorrido que havia alguma relação entre crescimento econômico e educação.¹⁵

Outras economias, como, por exemplo, a economia coreana, reconheceram muito antes de nós a importância de educação. Beneficiam-se hoje desta percepção. Mesmo a Argentina, em que pese os incontáveis erros de política econômica praticados ao longo do século XX, apresenta valores para a produtividade do trabalho 65% maiores do que os nossos, essencialmente devido à bem-sucedida política de universalização do ensino fundamental implementada no início do século XX.

CONCLUSÃO

Ao longo do texto, mostramos que, no passado, nosso investimento em educação foi muito deficiente. Gerou um pesado legado. Desde a redemocratização, essa deficiência tem sido sanada. A voto popular fez com que o investimento hoje em educação seja da ordem de 6% do PIB, ligeiramente acima da média internacional.¹⁶ Nosso grande problema é que não temos conseguido transformar a elevação da quantidade educacional, medida em anos médios de escolaridade da população economicamente ativa (PEA), em elevação da qualidade, medida em desempenho dos alunos em testes padronizados de desempenho. A literatura mais recente é muito clara ao dizer que a relação entre educação e crescimento ocorre por meio da qualidade. Isto é, se os jovens frequentam as escolas, mas o aprendizado não ocorre, a educação não redundará em crescimento. De fato, se há frequência, mas não há aprendizado, não há escola. Esse fato é hoje consensual.¹⁷ Assim, o grande desafio é melhorar o aprendizado dos alunos das redes públicas de ensino fundamental. Diria que esse é hoje o maior desafio para garantir as condições de longo prazo de nosso crescimento. Assim, há muito espaço para que o terceiro setor e o setor privado, por meio de suas fundações e ONGs, colaborem com o setor público no aprimoramento da qualidade do ensino básico de nossos jovens.

¹⁴ Para uma apresentação abrangente do debate à época veja Bielschowsky (1995).

¹⁵ Ver, por exemplo, Furtado (1997).

¹⁶ Para uma exposição da situação atual da educação básica no país veja Pereira e Pontual (2021).

¹⁷ Ver, por exemplo, Hanushek e Woessmann (2020).

REFERÊNCIAS

- BARBOSA FILHO, Fernando de Holanda; PESSOA, Samuel, 2006. *Retornos da educação no Brasil*. http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3667/1/PPE_v38_n01_Retorno.pdf. Acesso em: 17/11/2021.
- BARRO, Robert; WHA-LEE, Jong, 2000. International Data on Educational Attainment Updates and Implications. *NBER Working Paper #7911*. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w7911/w7911.pdf. Acesso em 17/11/2021.
- BARROS, Ricardo Paes; MENDONÇA, Rosane, 1995a. A evolução do bem-estar, pobreza e desigualdade no Brasil ao longo das últimas três décadas – 1960/1990,” *Pesquisa e Planejamento Econômico*, 25(1): 115-163.
- BARROS, Ricardo Paes; MENDONÇA; Rosane, 1995b. Os determinantes da desigualdade no Brasil. *Texto para Discussão 377*, Ipea (julho). https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=3490. Acesso em 17/11/2021
- BERQUÓ, Elza; CAVENAGHI, Suzana, 2004. Mapeamento sócio-econômico e demográfico dos regimes de fecundidade no Brasil e sua variação entre 1991 e 2000. Trabalho apresentado no XIV Encontro Nacional de Estudos de População, ABEP. http://www.faed.udesc.br/arquivos/id_submenu/1416/berquoeavenaghiabep2004_471.pdf. Acesso em 17/11/2021
- BIELSCHOWSKY, Ricardo. 1995, *Pensamento econômico Brasileiro, o ciclo ideológico do desenvolvimento*, editora Contraponto, Rio de Janeiro.
- CANÉDO-PINHEIRO, Mauricio; FERREIRA, Pedro Cavalcanti , PESSÔA Samuel , OLIVEIRA, Luiz Guilherme Schymura de, 2007. “Por que o Brasil não Precisa de Política Industrial,” *Ensaio Econômicos EPEGE* no. 644, 3/2007 https://www.researchgate.net/publication/5024647_Por_que_o_Brasil_ao_Precisa_de_Politica_Industrial. Acesso em: 17/11/2021
- CARD, David, 1999. “The casual effect of education on earnings,” em *Handbook of Labor Economics*, Editado por Orley Ashenfelter e David Card, Elsevier. Volume 3A, parte 7, capítulo 30: 1801-1863.
- CUNHA, Flávio; HECKMAN, James; LOCHNER, Lance; Masterov, Dimitriy, 2006. Interpreting the evidence of life cycle skill formation, em *Handbook of the economic of education*, Editado por Eric Hanushek e Finis Welch, Elsevier. Volume 1, capítulo 12: 697-812.
- SÉRGIO, Ferreira; VELOSO, Fernando, 2003. Mobilidade Intergeracional de Educação no Brasil. *Pesquisa e Planejamento Econômico* 33(3): 481-539.
- FURTADO, Celso, 1997. Obra autobiográfica de Celso Furtado (em três volumes), edição de Rosa Freire d’Aguilar, editora Paz e Terra, São Paulo.
- GUDIN, Eugênio, 1952. O caso das nações subdesenvolvidas. *Revista Brasileira de Economia*, 6(3): 47-67.
- HANUSHEK, Eric A.; WOESSMANN, Ludger, 2020. Education, knowledge capital, and economic growth, 14º capítulo em *The Economics of Education*, a comprehensive overview, editado por Steve Bradley e Colin Green, páginas 171-182.
- HART, Betty; TODD, Riskey R., 1995. *Meaningful Differences in the everyday experience of young American children*, Paul H. Brookes Publishing Cº.
- HARTUNG, Gabriel; PESSOA, Samuel, 2007. *Fatores demográficos como determinantes da criminalidade*. Trabalho apresentado no Seminário População, Pobreza e Desigualdade, organizado pela Associação Brasileira de Estudos Populacionais (ABEP), 05 e 06 de novembro de 2007, Belo Horizonte – MG <http://www.anpec.org.br/encon>

tro2007/artigos/A07A112.pdf. Acesso em: 17/11/2021

- JOURDAN, Marcelo Mollica, 2007. *A Light, investimento estrangeiro no Brasil – uma luz sobre o ciclo privado-público-privado em 80 anos pela análise de taxa de retorno*. Dissertação de mestrado, Escola de Pós-Graduação em Economia da FGV, Rio de Janeiro.
- LAM, David; DURYEY, Suzanne, 1999. Effects of schooling on fertility, labor supply, and investment in children, with evidences from Brazil. *Journal of Human Resources*, 34(1): 160-192.
- LANG, Fabian; TOPEL, Robert, 2006. "The social value of education and human capital. *Handbook of the economic of education*, editado por Eric Hanushek e Finis Welch, Elsevier. Volume 1, capítulo 8: 459-509.
- MADURO JUNIOR, Paulo Rodrigues, 2007. *Taxas de matrículas e gastos em educação no Brasil*. Dissertação de mestrado, Escola de Pós-Graduação em Economia da FGV, Rio de Janeiro.
- PEREIRA, Teresa Cozetti Pontual; PONTUAL, Vitor Azevedo Pereira, 2021. Desafios da Educação. 12º capítulo de *O Futuro do Brasil*, organizador Fabio Giambigi, editora Atlas, páginas 155-170.



SAMUEL DE ABREU PESSOA

Doutor em Economia, pela Universidade de São Paulo (USP). É Professor Assistente da Escola de Pós-Graduação em Economia da Fundação Getúlio Vargas no Rio de Janeiro (EPGE/FGV); Chefe do Centro de Crescimento Econômico do Instituto Brasileiro de Economia (IBRE/FGV) e Chefe da pesquisa econômica da Julius Baer Family Office. Colunista do jornal Folha de São Paulo.

Capitalismo de *Stakeholders*: como engajar as partes interessadas na agenda ESG

DANIELA CAVALCANTE PEDROZA E ONARA LIMA

Conhecer seus *stakeholders*, sendo eles toda a parte interessada e envolvida no negócio, a exemplo dos seus investidores, clientes, consumidores, colaboradores, comunidade afetada, dentre outros, é o primeiro passo antes de se almejar engajá-los em qualquer projeto.

Nesta seara, entender as expectativas dos *stakeholders* é, então, fundamental para o engajamento quando o assunto envolve também a agenda ESG – Ambiental, Social e Governança.

Antes de adentrarmos neste assunto propriamente dito, é necessário contextualizar a origem do ESG. A sigla surgiu em 2004, pelo Banco Mundial, conjuntamente entre o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) e algumas instituições financeiras. Posteriormente, foi difundida pelo mercado americano, nos meados de 2016/2017. Já no Brasil, o conceito começou a ser difundido a partir de 2019, ganhando força em todo mundo, em 2020. Importante dispor que o ESG nada mais é do que uma nova roupagem para a nossa velha e importante sustentabilidade, na sua perspectiva do *triple botton line*¹, ou seja, dos seus impactos ambiental, social e econômico.

Ao compararmos os termos, verificamos que a mudança nas terminologias entre o conceito do ESG e a Sustentabilidade encontra-se na “substituição” do pilar Econômico pelo da Governança. Isto não quer dizer que o pilar Econômico deixou de ter importância nas relações de negócio. Muito pelo contrário! Ao se incorporar a Governança neste critério de avaliação do mercado, quer dizer que os *stakeholders* não estão mais dispostos a apostarem em empresas que visam a obtenção de lucro a qualquer custo. Buscam, por meio do pilar da Governança, organizações que visam a prosperidade e a perenidade dos negócios, através de uma postura socioambiental coerente com práticas éticas, transparentes e equitativas.

Ademais, com uma boa governança, garante-se a reputação da organização, item essencial para se assegurar a manutenção do reconhecimento da marca no mercado a longo prazo. É a reputação que chancela o cumprimento das promessas das organizações no ambiente de negócios, dando aos *stakeholders* a garantia do alinhamento entre a realidade e a percepção de suas expectativas.

¹ John Elkington, "Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development," California Management Review 36, no. 2 (1994): 90-100.

Temos, então, através do ESG, a valorização dos modelos de negócios em consonância, não apenas com o que esperam os investidores, mas sim com o que é almejado por todas as partes interessadas. Não são priorizados, portanto, apenas os aspectos mercadológicos e econômicos. Isto é o que se denomina como sendo o chamado *capitalismo de stakeholders*².

Através desse conceito, as organizações devem incorporar todos os seus objetivos, metas e indicadores de ESG em suas publicações, sejam elas destinadas aos seus acionistas, por meio de relatórios financeiros, como também para as demais partes interessadas, a exemplo do Relatório de Sustentabilidade. Deve-se também, como parte do compromisso, incentivar amplamente a agenda ESG no mercado, promovendo a adoção dos padrões, estruturas e princípios do ESG em todo o negócio.

Para que tudo isto então se concretize, deve-se, portanto, buscar conhecer, a fundo, todos os seus *stakeholders* e, conseqüentemente, suas reais expectativas, para que seja possível alcançá-las.

Neste viés, é de extrema importância iniciar uma escuta ampla de *stakeholders*, para identificação de temas materiais, na medida em que a referida escuta permitirá que se mapeiem necessidades e expectativas das partes interessadas em relação à organização. A materialidade, por sua vez, é definida pelo peso dado a diferentes indicadores de ESG, dependendo do setor e do tipo de negócio da empresa. O fundamental é saber quais são os fatores de peso mais importantes para que seja possível montar critérios de materialidade efetivamente relevantes, entendendo os pontos críticos nos três pilares: ambiental, social e de governança.

Esse processo de escuta é valioso para que os responsáveis pelo relacionamento com cada um desses grupos tenham condições de observar alinhamentos e discordâncias com essas partes envolvidas. Visa-se, portanto, angariar oportunidades de atuação em parcerias, por exemplo, assim como conscientizar, educar e engajar os *stakeholders* sobre a importância da agenda ESG para o negócio da organização.

É através deste processo de interação que a organização pode se debruçar sobre os resultados gerados no que toca à percepção das diferentes partes interessadas ligadas à empresa, para que tenha condições de integrar as expectativas dessas ao planejamento estratégico e à operação propriamente dita. Neste sentido, por meio de atuações proativas com as partes interessadas (internas e externas), é possível à organização entender o conceito da sustentabilidade na prática, e como pode alinhá-lo ao seu planejamento estratégico, mantendo, por conseguinte, posição competitiva frente às exigências mercadológicas.

E é por isso que, para muitos pesquisadores, o engajamento com as partes interessadas é um “meio” para se atingir a sustentabilidade (HART e HORTON, 2003³, HART e SHARMA 2004⁴), por ser um elemento essencial na gestão da sustentabilidade corporativa.

² World Economic Forum, 2020. Measuring Stakeholder Capitalism. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_IBC_Measuring_Stakeholder_Capitalism_Report_2020.pdf. Acesso em: 10/11/2021

³ Hart, Ian; Horton, Joy. Mt Eliza Business Review. Winter/Spring2003, Vol. 6 Issue 1, p. 69-74.

⁴ Hart, Stuart L.; Sharma, Sanjay. Academy of Management Executive. Feb 2004, Vol. 18 Issue 1, p. 7-18.

É válido mencionar que, não obstante o tema “engajamento com as partes interessadas”, se fazer presente nas pautas de discussões de grandes empresas, principalmente daquelas que divulgam seus Relatórios de Sustentabilidade, o engajamento pode ser feito independentemente do porte da empresa e de estar ou não na bolsa de valores.

Isso porque, por se tratar de um elemento essencial na gestão da sustentabilidade, como já anteriormente mencionado, o engajamento pode ser realizado para fins de reputação e de gestão de riscos, agregando ainda mais valor para a empresa.

Não existe uma única estrutura formal para se realizar o engajamento com as partes interessadas, e sim alguns sistemas e ações que se convergem, sendo que o que se busca é, em síntese, fomentar o conhecimento da empresa de um modo em geral, melhorar processos e procedimentos internos e externos e inovar em termos de produtos e serviços. Além, é claro, de divulgar as práticas ambientais, sociais e de governança, o que gera mais valor para a companhia, inclusive em termos reputacionais.

Afinal de contas, a influência das partes interessadas não pode ser subestimada. Entender as opiniões, preocupações e potenciais impactos das partes interessadas é essencial para garantir a perenidade dos negócios, através de uma gestão proativa de riscos, como parte de uma estratégia bem planejada de gestão de *stakeholders* para o ESG.

Temos, assim, que o engajamento de *Stakeholders* é um elemento-chave do ponto de vista da estratégia organizacional, considerando que ele auxiliará no atendimento e monitoramento dos critérios ambientais, sociais e de governança.

Mas, para que isso seja possível, o conselho precisa fortalecer, engajar e disseminar os princípios, valores e metas da companhia, tratando os temas relacionados ao ESG de forma transversal dentro da organização, na medida em que a liderança e o comprometimento dos administradores e demais executivos são fatores indispensáveis para a construção de um ambiente honesto, ético, transparente e sustentável.

Dessa forma, os membros do conselho da companhia devem, verdadeiramente, levar em consideração as expectativas de todas as partes interessadas, a fim de identificar suas necessidades e preocupações prioritárias, de modo que as estratégias da empresa estejam em consonância com as expectativas de seus públicos de interesse, cascadeando aos demais da organização.

É de extrema importância, assim, que as companhias não direcionem o tema ESG somente ao diretor de sustentabilidade, por exemplo, já que todos da companhia (de ponta a ponta) precisam ser envolvidos no processo. Tudo isso deve ser, então, traduzido em estratégias que busquem promover a geração de valor em cada relacionamento, o que, se bem realizado, prepara a organização para mergulhar no *capitalismo de stakeholders*, tão almejado no momento.



DANIELA CAVALCANTE PEDROZA

CEO Ambipar VG. Formada em engenharia ambiental, pela Universidade FUMEC; com especialização em engenharia de segurança do trabalho, também pela Universidade FUMEC, e em Gestão de Negócios, pela Fundação Dom Cabral. Atual CEO da Ambipar VG, é integrante do Conselho Administrativo do Grupo Ambipar. Possui mais de 20 anos de experiência em compliance, risco legal e sustentabilidade, o que a levou a ter grande expertise nos pilares ESG.



ONARA LIMA

Diretora de Sustentabilidade Ambipar. Formada em Engenharia Ambiental e Sanitária, pela Universidade do Vale do Paraíba, e em Engenharia de Segurança do Trabalho, pela Universidade Paulista; com Especialização em Gestão de Pessoas com Ênfase em Liderança Organizacional, pela FIA; e MBA em Gestão Empresarial, pela FGV. Onara Lima atua, há cerca de 18 anos, em Gestão Ambiental e Sustentabilidade. Atualmente, é diretora de Sustentabilidade da Ambipar e faz parte do Conselho Administrativo da organização.

Novas Relações entre Empregados e Empregadores

RAISSA URZEDO E ELIAS TEMPONI

O mundo está mudando em uma velocidade cada vez maior. As relações interpessoais e profissionais estão cada vez mais dinâmicas. Em meio à crise financeira, reforma trabalhista, pandemia, todos tivemos que nos reinventar e criar formas de nos manter, desenvolver e evoluir. E, assim, criar novos tipos de relações entre empregadores e empregados, com o objetivo de possibilitar a evolução mútua com base na confiança, na flexibilidade, na autoliderança e na produtividade responsável.

As relações de trabalho, no formato que vinham sendo praticadas nos últimos anos, de forma geral, já não agradavam muito nem a empregadores nem a empregados. De um lado, os empregadores se queixavam da falta de iniciativa, do excesso de controles desnecessários e, principalmente, do nível de produtividade e desempenho abaixo do esperado, além da escassez de profissionais diferenciados que pensem “fora da caixa”.

Do outro lado, boa parte dos trabalhadores se sentiam travados, em um modelo rígido, que exige resultados desafiadores, mas que não lhes permite mudar a forma de se fazer. Não lhes proporciona a condição ideal para estimular a sua criatividade e encontrar soluções diferentes das habitualmente praticadas naquela “caixinha”, que muitas vezes se viam compelidos a se manter. Seguiam atendendo demandas atrás de demandas, no mesmo tipo de ambiente, com o mesmo tipo de estrutura, com os mesmos tipos de limitações, que continuavam a podar suas inspirações e criações.

Então, foi necessário chegarmos ao extremo, em um cenário pandêmico, em que os mesmos níveis de controle e de rigidez estrutural, temporal, ambiental e até relacional se tornassem impraticáveis da noite para o dia, para que se percebesse que as relações laborais podem ser diferentes, sem quebra de confiança e atendendo às expectativas e objetivos tanto de empregadores como de empregados.

EXPECTATIVAS E REALIDADE

Segundo o Instituto Brasileiro de Coaching, entre as competências mais buscadas pelas empresas, as quatro mais valorizadas são: liderança, automotivação, criatividade e trabalho em equipe.

Diante de um cenário de crise econômica, agravada pela pandemia, colocar tais competências em prática e as desenvolver se mostrou ainda mais desafiador. Mas, em muitos casos, também muito oportuno.

Para exercer uma liderança engajadora e eficiente, nunca foi tão importante cultivar e fortalecer a relação de confiança com os liderados, bem como entender que a flexibilidade pode ser uma via de mão dupla muito benéfica. Com o distanciamento social obrigatório em diversos setores e regiões, demandou-se a implantação em larga escala do trabalho em *home office* ou híbrido, o qual não funciona sem confiança e flexibilidade.

Diante do isolamento social, é inevitável que algumas pessoas se sintam mais solitárias e desanimadas. Assim, a automotivação mostra-se imprescindível para que se consiga manter um espírito de produtividade e para que se possa evitar doenças como depressão e stress. Manter a motivação, independentemente do que aconteça ao redor, e não esperar que a motivação venha de outras pessoas, apesar de não ser tão simples, é uma competência que pode ser trabalhada aos poucos.

Para quem possui autoliderança, já tem “meio caminho andado”, pois não espera uma decisão ou ordem de terceiros para fazer o que tem que ser feito e está a seu alcance. Logo, por não se tornar totalmente dependente do outro, também não se frustra tanto em relação a decisões que não concorda sobre aquilo que deveria (ou ao menos poderia) ser decidido por si mesmo, o que costuma acontecer com mais frequência com quem não tem autoliderança.

De modo semelhante, para se manter envolvido e motivado a atingir metas e resultados e a realizar suas tarefas com afinco, nada melhor do que não esperar que os outros deem motivo para fazê-lo. Se o indivíduo possui automotivação baseada em propósitos que vão ao encontro dos da empresa, naturalmente se manterá envolvido e motivado, independentemente dos desafios e obstáculos que surjam.

Com a reforma trabalhista, novas oportunidades e desafios surgiram, e novos tipos de relações começaram a surgir também, colocando à prova outras competências, não só as competências técnicas e comportamentais dos trabalhadores, mas também a capacidade das empresas de inovarem, usando a criatividade, mas sem renunciar ao equilíbrio das relações e condições saídas e seguras de trabalho.

IMPACTOS DA REFORMA TRABALHISTA

Uma das principais modificações na CLT trazidas pela LEI N° 13.467, de 13-07-2017, foi o artigo 611-A, que dispõe que a convenção coletiva e o acordo coletivo de trabalho têm prevalência sobre a lei quando dispuserem sobre determinados temas. Entre eles: I - pacto quanto à jornada de trabalho, observados os limites constitucionais; II - banco de horas anual; III - intervalo intra-jornada, respeitado o limite mínimo de trinta minutos para jornadas superiores a seis horas; IV - teletrabalho, regime de sobreaviso e trabalho intermitente; V - remuneração por produtividade, incluídas as gorjetas percebidas pelo empregado e remuneração por desempenho individual.

Diante de tais modificações, pode-se perceber que a **flexibilidade** passou a ser muito apropriada para as relações de trabalho, assim como a **produtividade responsável**. Isso porque a primeira denota capacidade de adaptar-se às jornadas de trabalho de forma flexível, de maneira a propiciar maior produtividade em horas de maior demanda, sempre nos limites constitucionais. Já a segunda garante justamente o equilíbrio necessário para as relações de trabalho. Buscar a produtividade responsável é justamente **evitar excessos** que, mesmo não ultrapassando os limites legais, possa gerar transtornos físicos ou mentais, como fadiga, stress, etc.

Assim, a produtividade responsável refere-se a se manter produtivo de forma duradoura, sem comprometer as capacidades físicas e mentais e continuando a usufruir do lazer, de atividades físicas e do convívio com os familiares e amigos, e deve ser cultivada para a manutenção de uma relação de trabalho sadia.

QUAIS OS IMPACTOS DO TELETRABALHO NA SAÚDE, SEGURANÇA E QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR?

A pandemia mudou o jeito de pensar e agir das pessoas. As prioridades de cada indivíduo foram de encontro aos seus valores e a valorização do presente e a preocupação com a vida e a saúde nunca estiveram tão latentes. A ausência das relações interpessoais presenciais trouxe a introspecção e a valorização da qualidade de vida individual e coletiva. O trabalho das pessoas invadiu as suas casas, seus familiares e animais domésticos tiveram que se adaptar à nova realidade.

O teletrabalho, que já havia sido instaurado pela Reforma Trabalhista (Lei 13.467 de 2017), tem especificações um pouco diferentes do *home office*, em termos legais. De forma geral, a principal diferença se dá no controle de jornada de trabalho. Para o teletrabalho, há isenção do controle de jornada e o *home office* é uma extensão da empresa para a casa do trabalhador, caracterizado como uma situação pontual e não permanente, podendo ser até híbrido, com intercalação de dias trabalhados em casa e dias na sede da empresa. Não há, entretanto, uma legislação específica sobre a jornada híbrida, mas deve-se ter o devido cuidado para que os direitos dos trabalhadores sejam respeitados. É indicado que se faça um aditivo contratual entre as partes, a fim de acordar o novo tipo de jornada, com regras e parâmetros bem definidos.

Segundo a CLT, em seu Art.75-E, “o empregador deverá instruir os empregados, de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a tomar a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho. O empregado deverá assinar termo de responsabilidade, comprometendo-se a seguir as instruções fornecidas pelo empregador”. Apesar de o artigo mencionado ser genérico, a legislação não exime o empregador de eventual responsabilidade por danos decorrentes dos riscos ambientais do teletrabalho ou *home office*. Ou seja, um acidente em casa pode sim ser caracterizado como acidente do trabalho, caso seja comprovado o nexo causal.

Portanto, cabe ao empregador prover o máximo de recursos possíveis, a fim de minimizar os riscos à saúde e à segurança do trabalhador. Como exemplo, podemos citar: disponibilização de mobiliário adequado ao trabalho conforme as normas de ergonomia; aplicação de pausas para práticas de alongamento ou ginástica laboral acompanhada por especialista; estabelecimento de comitê de SST que incentiva a participação e consulta aos colaboradores para assuntos relacionados ao tema; não permitir longas jornadas, entre outros.

Pode-se observar que o trabalho remoto trouxe algumas vantagens tanto para as empresas quanto para os empregados, mas também trouxe outras preocupações. A produtividade agora é medida não em horas trabalhadas, mas em resultados entregues. Alguns dizem que a carga de trabalho aumentou, outros dizem que o rendimento das atividades é melhor. A qualidade de vida e a saúde mental geram uma linha tênue em relação ao tema. A melhor gestão do tempo de trabalho traz mais produtividade e permite que as pessoas “saíam fora da caixinha” para pensar em inovação e que tenham mais tempo livre, que antes era despendido em deslocamento para o trabalho, para prática de alguma atividade física, dedicação a algum *hobby* e até mesmo passar mais tempo ao lado da família.

Outro benefício que não podemos deixar de citar é a redução do estresse causado pelo trânsito. Por outro lado, o isolamento e a falta de convívio social despertaram problemas emocionais graves nas pessoas. As empresas, que antes conseguiam propiciar um ambiente de trabalho adequado para os trabalhadores, agora veem a necessidade de instaurar políticas internas em prol do bem-estar e saúde e segurança dos colaboradores em suas casas. Além disso, precisam encontrar estratégias de integrar e engajar as equipes e disseminar a cultura da empresa.

O trabalho em equipe, **que é a quarta competência destacada** entre as mais buscadas pelas empresas, tornou-se impraticável para alguns com o teletrabalho. Mas há quem conseguiu desenvolver muito bem tal característica, justamente nessa nova realidade mais desfavorável: nunca realizaram tantos telefonemas, *conference calls*, videochamadas e similares, para realizar alinhamentos, nivelamentos de informações, negociações e discussões de novas ideias. Essas pessoas fizeram valer a máxima de que “distanciados (ou isolados) sim, mas desconectados, **jamais!**”. E, assim, abriu-se uma nova via para estreitar a conexão entre colegas de trabalho, parceiros e clientes.

Tudo isso desperta a atenção para o fator psíquico, o qual merece ainda maior atenção com a expansão dessas novas relações, seja do ponto de vista daqueles que não se adaptaram e acabaram desenvolvendo quadros de depressão, stress ou síndrome do pânico, seja do ponto de vista daqueles que se adaptaram tão bem que não sabem a hora de parar. Esses se sentem tão confortáveis por já estarem em casa e, como não precisam mais “ir embora”, simplesmente não “desligam do trabalho” quando deveriam. Assim, é importante adotar mecanismos para acompanhamento desses profissionais, de forma a evitar o desencadeamento de transtornos psicológicos e promover rotinas de trabalho responsavelmente produtivas e saudavelmente flexíveis, o que deve ser objetivo de toda empresa socialmente responsável.

Vamos estender um pouco essa discussão para todos os tipos de trabalho existentes, pois, atualmente, a responsabilidade social empresarial é o grande desafio das empresas. Significa encontrar o equilíbrio para as questões econômicas, culturais e sociais, para a ética no trabalho e para o impacto que suas atividades exercem sobre a sociedade como um todo. Além de promover mudanças na cultura organizacional, é preciso que as ações atinjam os limites externos da empresa, impactando a vida dos colaboradores e, principalmente, na extensão das atividades para suas famílias.

Para o sucesso desta missão, é preciso ouvir esses trabalhadores nos mais diversos níveis hierárquicos, a fim de estreitar as relações no trabalho, identificando fragilidades e também pontos fortes. Ser ouvido e poder contribuir para a melhoria do ambiente de trabalho é fundamental para a garantia da retroalimentação do resultado percebido pelas pessoas. Isso faz com que elas se sintam como parte interessada do processo e contribuam da melhor forma possível. O resultado disso é equipe engajada e motivada, com os melhores resultados e eficiência dos processos.



RAISSA URZEDO

Coordenadora de projetos de sustentabilidade na Ambipar VG. Engenheira de Alimentos formada pela USP FZEA e especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho.

Consultora de implementação e manutenção de Sistemas de Gestão em empresas de pequeno, médio e grande portes e de diversos ramos de atividades (alimentício, siderúrgico, automobilístico, contábil, concessões, hospitalar, transportes, construção civil, entre outros) e em implementação de indicadores e sistemáticas para ESG.



ELIAS TEMPONI

Advogado, Graduado em Direito, pela Universidade FUMEC; Pós-graduado em Gestão Ambiental; Pós-graduado em Direito do Trabalho e Previdenciário, pela Universidade FUMEC; Auditor Líder na ISO 14001:2015:ISO 45001 E ISO 9001; Auditor e Consultor Especialista em EHS Compliance, com mais 14 anos de experiência no mercado de sustentabilidade. Coordenador Jurídico da Área de Auditorias e Consultorias de Conformidade Legal; Professor no Curso Master ESG (Pilar Social) e membro do Comitê de ESG na VG/Ambipar.

O papel do banco na ajuda a pessoas vulneráveis: muito além do básico

ANA PAULA TARCIA

A ideia de responsabilidade social corporativa não é nova. Alguns estudiosos traçam suas raízes na Revolução Industrial, nos anos 1800, quando um grande número de trabalhadores migrou do campo para as cidades em busca de melhores salários nas fábricas. Foi um período em que muitos operários trabalhavam em condições insalubres e até mesmo degradantes. Alguns líderes empresariais visionários, no entanto, perceberam que empregados mais saudáveis podiam aumentar a produtividade e os lucros. Por isso, ofereceram melhores condições de trabalho e passaram a dar mais atenção ao bem-estar dos funcionários.

Ao longo do tempo, esse conceito foi evoluindo. Além de se preocupar com a qualidade de vida da força de trabalho e de seus familiares, muitas empresas ampliaram o foco e adotaram ações que beneficiassem a comunidade local e a sociedade em geral. Elas expandiram seu papel para além do escopo meramente econômico e passaram a fazer muito mais do que o mínimo exigido pelas obrigações legais. Hoje, com a sociedade mais consciente de seus direitos e a agenda ESG (ambiental, social e de governança) ganhando força no mundo inteiro, não há mais lugar para empresas que buscam somente o lucro. Ser uma companhia ética, cidadã e responsável deixou de ser um diferencial para se tornar um imperativo de sustentabilidade dos negócios no longo prazo.

Diversas pesquisas mostram que os consumidores estão cada vez mais interessados em saber sobre os esforços de responsabilidade social de suas marcas ou empresas preferidas. Um levantamento realizado nos Estados Unidos, em 2019, pela empresa de pesquisa de mercado Certus Insights, revelou que 70% dos consumidores entrevistados querem saber o que as marcas que apoiam estão fazendo para resolver questões sociais e ambientais¹. Além disso, na hora de comprar algo, 46% de todos os consumidores (e 51% da geração Y) dizem prestar muita atenção aos esforços de uma empresa para ser socialmente responsável. Apenas 17% não dão muita atenção a esse tema. Outra pesquisa, realizada globalmente em 2017, pela empresa de análise de dados Nielsen, apontou que 67% das pessoas preferem trabalhar em companhias socialmente

¹ <https://certusinsights.com/consumer-expect-the-brands-they-support-to-be-socially-responsible/>. Acesso em 10/11/2021

responsáveis. Os dois levantamentos mostram que ser uma empresa cidadã é crucial tanto para conquistar a fidelidade dos clientes quanto para atrair e motivar funcionários. Afinal, as pessoas querem manter relacionamento com empresas que, de alguma forma, consigam refletir seus próprios princípios e valores.

Essa percepção talvez nunca esteve tão forte como agora, quando a pandemia do novo coronavírus provocou desemprego, diminuiu a renda das pessoas e aumentou a necessidade de ajuda às famílias mais vulneráveis. No banco BV, desde o início traçamos três objetivos para nossa atuação durante a pandemia: preservar a vida dos nossos colaboradores, familiares e parceiros, com uma série de ações em prol de sua saúde; atender e entender nossos clientes e buscar as melhores alternativas para eles; e gerar impacto positivo para a sociedade, pensando nas pessoas que foram mais atingidas pela crise.

Para garantir a segurança dos colaboradores, adotamos o trabalho remoto em larga escala, aliada a uma série de práticas e benefícios para garantir a saúde mental e física das nossas pessoas e de suas famílias, como a parceria com o Hospital Sírio-Libanês e o programa BV Acolhe. Um canal exclusivo de atendimento, com uma equipe multidisciplinar de psicólogos, nutricionistas, consultores financeiros e jurídicos, assistentes sociais, entre outros profissionais, estava a postos para atender às demandas dos colaboradores.

Outra frente de atuação foi direcionada aos clientes, que ganharam prazos mais flexíveis de pagamento e refinanciamento. O banco concedeu dois meses de carência nos empréstimos, sem a cobrança de juros adicionais. A oferta teve a adesão de um quarto dos 3,3 milhões de clientes do varejo, aliviando a situação de muita gente nos momentos mais difíceis. Além disso, abrimos uma linha de crédito a preço de custo no valor total de R\$50 milhões para fornecedores de equipamentos e serviços hospitalares essenciais.

Para a sociedade em geral, o BV escolheu dois pilares de atuação: infraestrutura hospitalar e apoio às famílias vulneráveis. Esses pilares foram apoiados por meio da nossa doação de mais R\$ 30 milhões e uma campanha de arrecadação, convidando a sociedade a doar conosco, intitulada #LeveASerio abraçar essa causa. A cada R\$1 doado, o banco doou mais R\$1, ou seja, dobrou o valor das doações. Esses valores foram geridos em conjunto com a Fundação Banco do Brasil e o Instituto Votorantim, braços do terceiro setor dos dois acionistas do BV. Ao todo, as doações em 2020 impactaram a vida de mais de 600 mil pessoas, o que fez do BV a 27ª maior empresa doadora do país no ano.

No pilar de infraestrutura hospitalar, destacamos nosso apoio à construção de hospitais de campanha, como a unidade com 200 leitos instalada na zona oeste do Rio de Janeiro, em parceria com a Rede D'Or. Junto com outras instituições, contribuímos para a expansão de fábricas de vacinas da Fiocruz e do Instituto Butantan. Além disso, realizamos a doação de equipamentos de proteção individual (EPIs), de equipamentos hospitalares, de respiradores e de kits de higiene a diversas entidades. Apoiamos também o Instituto Votorantim no Programa Telemedicina Inteligente, que ajudou vários municípios a implantarem a tecnologia para viabilizar o atendimento remoto de pacientes com sintomas de covid-19.

No pilar de apoio às famílias vulneráveis, destacamos as ações de entrega de milhares de cartões-alimentação para diversos projetos sociais, como a Central Única das Favelas (CUFA), G10 das Favelas, Redes da Maré e rede de fornecedores da Natura. Contribuímos para a aquisição de

alimentos de agricultura familiar, em parceria com o Banco do Brasil. Outra iniciativa importante foi o Programa de Recuperação Econômica de Pequenos Negócios de Empreendedores(as) Negros(as), em parceria com o Fundo Baobá.

As ações iniciadas na primeira onda da pandemia tiveram sequência em 2021, quando lançamos mais uma fase da campanha de doação. Desta vez, o BV doou R\$ 500 mil e arrecadou um total de R\$ 830 mil. Esse recurso foi utilizado para a distribuição de cartões-alimentação que beneficiaram diversos projetos, como os do Instituto Baccarelli, CUFA, Gerando Falcões, Instituto Reação e Aldeias Infantis SOS Brasil.

ALÉM DA PANDEMIA

Ajudar famílias vulneráveis em situações de emergência é importante, mas o BV, historicamente, sempre atuou em responsabilidade social. Por isso, ações sociais que geram resultados duradouros são a prioridade do banco.

Um exemplo é a plataforma de apoio ao esporte do banco, o BV Esportes. O banco acredita que o esporte é um poderoso meio de transformação, inclusão e superação, ajudando a promover a paz, a tolerância e o respeito na sociedade. Dessa forma, desde 2018, vem incentivando atletas e ex-atletas, por meio de recursos financeiros e de suporte técnico. Atualmente, o BV apóia dez projetos sociais na área de esportes, entre eles o Instituto Reação, liderado pelo ex-judoca Flávio Canto, e o Instituto M4Nas Escolas, coordenado pelo ex-jogador de basquete Marcelinho Machado, tricampeão dos Jogos Pan-Americanos. Mais recentemente, uniram-se à plataforma os projetos dos atletas Diego Hypolito, Ádria Santos, Italo Ferreira e Etiene Medeiros.

Além do estímulo ao esporte, outro foco das iniciativas sociais do BV é a educação. Desde 2017, o BV apoia a PVE (Parceria pela Valorização da Educação), um dos principais programas para melhoria da educação pública no país. O objetivo da PVE é melhorar a educação municipal, atuando em três frentes: gestão educacional, gestão escolar e mobilização social. Em 2020, o BV destinou R\$375 mil aos projetos ligados ao programa, que é coordenado pelo Instituto Votarrantim. Mais de 387 mil alunos foram impactados e mais de 1.900 escolas beneficiadas pela PVE em cinco estados e 75 municípios.

Outra iniciativa que vai contribuir para a educação de jovens de famílias vulneráveis, e ao mesmo tempo promover sua inclusão social, é a parceria que o BV fechou no fim de 2020 com a organização social Gerando Falcões. Batizado de 360° Social, o projeto destinará recursos no total de R\$2,6 milhões para promover o acesso ao mercado de trabalho, à internet e à educação de 16 mil pessoas de periferia de todo o Brasil, com um investimento total de R\$2,6 milhões.

COMPROMISSOS ATÉ 2030

Como se vê, são diversas as iniciativas do BV na área social para ajudar pessoas em situação de vulnerabilidade. Para ampliar seus efeitos, esses projetos deixaram de ser ações isoladas e passaram a fazer parte do planejamento estratégico do banco. Como parte do amadurecimento de

sua atuação responsável, o BV anunciou, em maio de 2021, os seus “Compromissos 2030 para um futuro mais leve”. A ideia é contribuir cada vez mais para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, iniciativa da ONU da qual o banco é signatário.

No pilar da diversidade, o BV se comprometeu a atingir, até 2030, 50% de cargos de liderança ocupados por pessoas que se identifiquem com o gênero feminino e garantir a participação de 35% de negros no quadro de colaboradores. Atualmente, as mulheres representam aproximadamente 44% dos colaboradores do banco e ocupam aproximadamente 36% dos cargos de liderança. Já os negros representam em torno de 19% do total de colaboradores e 13% dos cargos de liderança.

Várias iniciativas foram lançadas para ampliar a agenda de diversidade e inclusão do banco. Sabemos, por exemplo, que a pandemia atingiu mais fortemente as mulheres e muitas perderam seus empregos. Por isso, lançamos projetos como o Lugar de Mãe é no BV, com o propósito de dar oportunidade para que mães afastadas do mercado de trabalho possam ocupar cargos de especialista ou liderança no banco. O processo de seleção e recrutamento leva em conta a realidade dessas mulheres e seus momentos de carreira.

Lançamos também o programa de formação profissional <Pra.Elas>, uma iniciativa para o recrutamento e desenvolvimento de mulheres cis ou trans nas áreas de dados e tecnologia. Tivemos mais de 5.200 inscrições e o primeiro treinamento vai oferecer fundamentos da programação para 70 mulheres. Além disso, estamos na segunda edição do programa Elas por Elas, que oferece estágio em diferentes áreas exclusivamente para mulheres cis ou trans. Recebemos mais de 3.200 inscrições para um total de 67 vagas, o que representa quase 48 candidatas por vaga.

Outra iniciativa importante é o BV a Bordo, que estimula a parentalidade ativa desde o pré-nascimento ou adoção até o retorno ao trabalho. O programa também amplia o período de licença familiar para até 180 dias, com o objetivo de promover maior equidade de gênero e de apoiar os direitos LGBTI+. Para fomentar ainda mais a inclusão, treinamos 100% de nossa liderança sobre vieses inconscientes e diversidade na prática. Além disso, o BV é signatário do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ e da Rede Empresarial de Inclusão Social (REIS). Fomos aprovados como membros da ONU Mulheres e estamos aderindo, em novembro, ao fórum Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial.

Com essas e outras iniciativas, temos conquistado elevados índices de satisfação dos nossos colaboradores. Segundo o Glassdoor, site que permite a avaliação de empresas por seus funcionários, o BV é a quinta companhia mais amada do Brasil e a primeira entre os bancos. Outra pesquisa, do Great Place to Work, apontou que 98% dos colaboradores concordam com a seguinte frase: “As pessoas aqui são bem tratadas, independentemente de sua cor, etnia, gênero ou orientação sexual”. São dados que mostram que estamos no caminho certo, mas estamos cientes de que ainda há muito o que fazer.



ANA PAULA TARCIA

Diretora de Pessoas e Cultura do Banco BV. Formada em Administração, pela PUC-SP, e MBA, pela FGV, com experiência em gestão de pessoas e cultura organizacional, com passagens pelo ABN-Amro Brasil e GE Capital. Responsável no Banco BV pela implementação do programa de bem-estar e felicidade dos colaboradores.

O desafio da equidade racial nas empresas

ENTREVISTA COM MAURÍCIO PESTANA CEO DO FÓRUM BRASIL DIVERSO, CEO DA REVISTA RAÇA E CONSULTOR EM DIVERSIDADE E INCLUSÃO DE GRANDES EMPRESAS

De acordo com pesquisa do Instituto Ethos sobre as empresas e o mercado de trabalho no Brasil, 66% dos brasileiros que ganham até um salário mínimo são negros. Quando se trata de cargos, os negros representam 58% dos aprendizes e *trainees* no país. Mas quando observamos as posições de liderança, esse número despenca para 6,3% e cai ainda mais, para 4,7% de negros em cargos executivos. Maurício Pestana, CEO do Fórum Brasil Diverso, CEO da Revista RAÇA e Consultor em Diversidade e Inclusão de grandes empresas e multinacionais atuantes no país, lida há quarenta anos com essa radiografia tão crua. Maurício tem lugar de fala e compartilha conosco sua experiência e o conhecimento adquirido sobre as empresas brasileiras ao longo da sua trajetória e com executivos de empresas como Gerdau, Itaú, Carrefour, Amil, mencionadas em seu livro “A Empresa Antirracista”, ou mesmo em encontros com líderes mundiais como a Diretora de Diversidade e Inclusão do Departamento de Estado Americano, Gina Abercrombie-Winstanley, indicada recentemente pelo Presidente Joe Biden.

O aumento da discussão da temática ESG e da sustentabilidade no país gerou qual tipo de impacto nas empresas, sob a perspectiva racial? Houve maior busca por parte das organizações para entender melhor como lidar com a questão racial, especialmente em comparação ao último ano? Você pode nos dar um panorama?

Eu vou dirigir a sua pergunta para um foco mais global que eu tenho observado. Eu sempre menciono os três motivos principais aos quais as empresas precisam estar atentas para investirem nessa demanda. A diversidade e a igualdade criam uma sociedade mais justa, plural, igualitária e conseguem resolver algumas questões profundas e antigas que se confundem com questões básicas da humanidade como, por exemplo, ter uma distribuição melhor de tudo aquilo que produzimos. Essa é uma primeira grande razão para trazer as pessoas para mais perto.

A segunda questão é o lucro. Manter uma empresa moderna e plugada com o momento, com as pessoas – hoje a informação corre muito rapidamente – com os clientes. Ter uma relação mais próximas com as empresas, com o produto, com quem produz, não é mais uma via de cima para baixo na qual meia dúzia de pessoas decidem sobre o que será consumido. São as pessoas – os consumidores – que decidem hoje qual produto, qual serviço e com quem elas querem consumir. E a partir do momento em que há diversidade na sua empresa, perto da cultura da empresa, você obtém uma espécie de pesquisa *real time* diretamente junto a esse

público sobre o que você está produzindo. Porque se você está produzindo um serviço ou produto para alguém, é ótimo que esse alguém esteja próximo de você para você saber como ele pensa, ao contrário de pensar por ele como a maioria das empresas fez no século passado (diria que quase a totalidade das empresas). Hoje, as empresas modernas sabem que precisam ter esse relacionamento mais próximo com o público e com o consumidor.

A terceira questão é mais crítica e acontece quando as pessoas consomem seu produto, mas você não está próximo a elas e elas descobrem, percebem isso. Hoje, com as redes sociais, de uma hora para outra uma empresa pode cair na lista das empresas que não estão atentas ao consumidor. Com um olhar para essas três questões, é possível adicionar uma quarta questão, fortemente conectada à pauta do ESG. A questão da raça e da diversidade no Brasil. O conceito de ESG e a forma como foi concebido e pensado têm muito a ver com os Estados Unidos e o velho mundo. Aqui no Brasil a questão da raça se trata de uma pauta de forte caráter social. E talvez tenhamos esse viés porque o Brasil é um dos países mais multirraciais do mundo. Os Estados Unidos, por exemplo, que têm uma população negra considerável, possuem um olhar principalmente econômico. Houve e há investimentos para o tratamento dessa classe econômica e social de negros. Hoje, a classe média negra é significativa no país e possui uma representatividade muito forte, embora representando somente 13% da população americana. O PIB produzido por ela é maior que o PIB da Rússia, ou o próprio PIB brasileiro, e tem uma importância estratégica grande.

Já o Brasil possui a maior população negra em um país fora da África (só perde para a Nigéria), mas economicamente possui uma classe média negra pequena e, por conta do racismo, preconceito e discriminação, essa enorme população negra é desprovida de alguns direitos econômicos, sociais e políticos, existe uma demanda ainda reprimida. Com mais investimentos em educação, cultura e saúde dos negros, poderíamos dar um salto histórico para o mundo, mostrar como um país, com essa população extremamente diversa pode dar muito certo porque algumas questões já foram resolvidas. Aqui no Brasil não existe um ranço histórico entre negros e brancos. Apesar de a escravidão ter sido tão perversa quanto na América do Norte ou em qualquer outro lugar, não saímos da escravidão diante de uma guerra civil. O ESG pode ajudar muito a construir essa nação dos sonhos, do futuro.

Como estabelecer uma pauta ESG em uma empresa que ainda não possui programas de estímulo à diversidade e como fortalecer essa pauta em um segundo momento, em relação à questão racial?

Vou falar como ativista do movimento negro no Brasil e considerar nossas principais conquistas realizadas até agora. Sabíamos que havia uma desigualdade muito grande em relação a brancos e negros na área da educação. Logo, o que nos inspirou e fez ir para as ruas e reivindicar políticas públicas para o setor público brasileiro foi a temática das cotas nas universidades, muito combatida à época. Falava-se que não dava para saber quem era negro e quem era branco, que as cotas iam provocar briga nas universidades e reduzir a qualidade do ensino. Eu acompanhei tudo muito de perto e fui um dos primeiros a fazer cartazes para defender as cotas naquele momento. Dez anos depois, descobriu-se que as cotas melhoraram as universidades, que não houve todo aquele atrito temido, que os cotistas não reduziram a qualidade do ensino, que mais diversidade melhora o ensino e traz outras realidades para as salas de

aula. O cotista, dez anos depois, obteve avaliações iguais ou melhores do que aquele que não era cotista. Foi bom falar sobre cotas e outras experiências? Sim, foi ótimo.

Mas o que percebo hoje é que há uma tentativa de colocar pessoas negras no sistema, nas empresas, por pressão, pela exigência que existe para se fazer alguma coisa e aí a ideia é fazer como nas empresas americanas, porque elas têm muitas coisas positivas. Porém, quando vamos falar sobre igualdade e diversidade no mercado de trabalho do Brasil, tem que levar em consideração a questão racial existente, que difere dos Estados Unidos. Não dá para falar 'vou implantar logo 20% ou 30%' de pessoas negras. É preciso entender a diversidade no local em que você está instalado. Imagine falar de cara 'vou colocar 20% de negros nessa empresa' em uma cidade do interior de Santa Catarina – estou usando esse exemplo somente para ilustrar um local tradicionalmente colonizado por alemães, onde talvez essa não seja uma meta adequada. Primeiro, a empresa tem que encarar a sua realidade, a realidade local, na sua cidade, no seu estado e no Brasil, um país multirracial e continental. Mas como é que você vai fazer a mesma coisa ('colocar 20% de negros') em uma cidade com 82% de negros como Salvador? Sim, do ponto de vista empresarial é interessante haver um parâmetro a ser seguido de modo geral, mas é preciso considerar o contexto e é hora de rever um pouco como fazemos tudo isso. Eu tenho dito com frequência que a gente olha muito para as políticas de razões afirmativas existentes nos Estados Unidos, e com razão, porque lá deu um certo resultado, mas devemos olhar também as ações afirmativas da África do sul, por exemplo, um país de maioria negra, como o Brasil, que pode demonstrar algumas políticas específicas e para as quais as empresas precisam estar atentas.

E indo do todo para a parte, com a pressão externa agora imposta pela pauta ESG no país, as empresas têm feito diferença alcançando resultados mais amplos?

O todo é feito pelos pequenos exemplos juntos e algumas empresas estão mais avançadas que outras. Esse é um ponto. Há uma evolução, sim, independentemente se é pequena ou média. O Fórum Brasil Diverso vai fazer 8 anos de existência no ano que vem e há oito anos, quando comecei, eu consegui só meia dúzia de empresas brasileiras que olhassem para a questão racial – a realidade era a mesma: exclusão. A gente não se via nas diretorias, nos conselhos, tudo que hoje está jogado para o lado de fora, depois do George Floyd. As pessoas hoje resolveram ver que a gente é um país racista, mas eu estou nessa luta há quase quarenta anos e isso sempre foi assim. O racismo não surgiu depois do George Floyd, o racismo surgiu há 500 anos. Entretanto, só o fato de hoje as empresas terem essa preocupação já é um avanço. Não tenho absolutamente dúvidas de que se, nos últimos 3 ou 4 anos, avançamos 300% ou 400% nessas questões; nos próximos 5 anos esse aumento vai continuar e daqui 10 anos a realidade vai ser muito diferente dessa. Então, sim, nós temos avanços muito significativos que foram conquistados com debate, porque só resolvemos qualquer tipo de problema com o debate, colocando o problema na rua, acenando que você tem um problema.

Você trouxe a questão de que o consumidor está avaliando a empresa pela forma como ela lida com a diversidade e eu preciso ter na minha empresa uma representação do meu público externo. Como levar esse racional que está no alto da direção, na liderança da empresa, para cada um dos funcionários que está na ponta, ali de frente com o cliente? Como tratar o racismo que está na base?

É um problema que tem que ser olhado por vários ângulos. A empresa é uma célula. Ela é feita de pessoas que vêm da sociedade e as pessoas não mudam para entrar na empresa, sejam colaboradores ou consumidores. Então elas vão para dentro da empresa com seus preconceitos, seus racismos, suas discriminações, suas frustrações. Elas levam isso para a empresa. Estou há um ano fazendo consultorias em empresas que têm mais de cem mil funcionários e que lidam com mais de um milhão de pessoas por mês. A possibilidade de algum destes cem mil colaboradores fazerem atos de racismo é muito grande, e de receberem também.

A primeira coisa que a empresa tem que ter consciência é que ela não vai resolver esse problema da noite para o dia. E eu percebo que todo mundo está buscando uma fórmula. Olha, não existe fórmula, o que existe é um problema criado pelo Estado e acentuado por todo esse sistema estrutural que a gente criou, que tem mais de cem anos e que não vai ser desmontado da noite para o dia. E o segundo ponto é que você vai enfrentar um problema que não é fácil e que tem vieses inconscientes. Hoje, já encontro pessoas na fase dois. Algumas pessoas constataam: 'espera aí um pouquinho, se eu continuar trabalhando desse jeito eu vou perder meu emprego'. Esse já é um viés consciente que ninguém está debatendo. Portanto, a empresa precisa de um discurso mais humanizado, um discurso de construção que tem que ser mais profundo, que toque mais profundamente o cara que está ali numa crise sem precedentes nesse país, com desemprego sem precedentes e pensa: 'por que eu vou começar a trabalhar para melhorar a vida para o outro?' Porque o outro que está ali é o excluído e o excluído não está dentro da empresa.

Lá em cima, é preciso mostrar que ele minimamente tem que vir, subir, crescer, ocupar cargos de liderança, e o dilema é como colocar isso dentro da corporação? É preciso mexer com essa questão de modo mais profundo do que somente números de colaboradores. É uma mudança que tem que ser de comportamento, de cultura, de educação, de filosofia, do que eu quero para ao mundo. Eu vou ser cobrado pelo meu cliente e vou ser cobrado pelo meu filho. Se não for cobrado pelo meu filho, vou ser cobrado pelo meu neto. E se eu não for cobrado pelo meu neto, talvez em uma determinada hora estarei em uma esquina e eu vou ser cobrado por alguém com uma arma na mão e eu não vou entender o porquê. Isso é importante.

E qual a resposta? O que a gente diz para esse colaborador que tem medo de ser excluído, como trabalhar essa questão, a cultura interna na empresa? O que você tem presenciado que deu certo?

Enquanto você tiver um país extremamente desigual, extremamente racista, ninguém está seguro. Aí eu mexo com a sua segurança. Ninguém está bem. E aí o que você prefere? Dar um pouco e ajudar ou viver nisso que a gente vive? Porque a gente vive em um país extremamente desigual, uma das maiores desigualdades do mundo e a desigualdade aqui tem cor, a desigualdade aqui gera tensões, gera conflitos, gera uma guerra que já existe, mas não é declarada. Acho que esse é um argumento forte que deve ser trabalhado.

Falando sobre o viés inconsciente e o viés consciente. Em uma sociedade de aproximadamente 60% de negros, temos um fenômeno estranho que é o racismo de negros em relação a negros. Talvez seja tarde demais para levar a discussão do viés inconsciente para as empresas porque as pessoas que estão lá já passaram 20 anos das suas vidas reforçando vieses conscientes e inconscientes de racismo. Como mudar isso na origem? Outras nações trabalharam isso?

Eu acho que nós estamos de certa forma na origem, já começamos a mexer nisso. O jovem que está aí hoje tem uma outra forma de pensar, uma outra consciência, inclusive uma concepção racial diferente do pai. Seu neto, que vai lhe cobrar isso, vai nascer em outro universo no qual a disputa vai ser feita de outra forma, sem as questões veladas ou discriminações e racismos que se instauraram no século XX.

Se a desigualdade continuar, você pode ser cobrado em uma esquina, parado em seu carro, e aí aquele cara sobre o qual você não pensou, um marginal, pode te dar um tiro ou te sequestrar. É essa a sociedade que a gente não quer, essa sociedade formada no período pós-escravidão. Quando você fala a respeito do negro que discrimina o próprio negro, temos que explicar que uma coisa é ser racista outra coisa é discriminar, porque o racismo faz parte de um sistema de poder. Como nós negros não temos poder, nós não temos uma empresa só de negros que discriminem negros, porque a gente não tem empresa, não pode nomear um ministro do Governo Federal negro porque nós não somos presidente da república, e também não temos sistema judiciário para colocar um cara na Suprema Corte. O racismo é um sistema de poder.

O negro pode ser sim, até por conta de toda essa exclusão, levado a discriminar o próprio negro, numa sociedade na qual o todo discrimina esse negro e pode até ser levado a discriminar o branco também, mas se trata principalmente de casos isolados que não mudam o sistema de modo geral, que segue branco, racista e excludente.

Sobre as oportunidades para os negros das lideranças das empresas, ouvimos relatos de situações complexas de armadilhas intencionais e desafios que o profissional negro enfrenta e que podem ser maiores do que os profissionais brancos para chegar a posições de liderança. Como as empresas estão se tornando mais inclusivas e que recomendações você faz para criarem e darem oportunidades iguais, como ser justo sabendo que muitas vezes é preciso criar oportunidades especiais para a quebra desse paradigma?

Em primeiro lugar, em qualquer empresa ou organização, setor público ou pessoal, eu só consigo resolver um problema a partir de um diagnóstico. As empresas de sucesso que tenho visto – algumas estão mais à frente, outras mais atrás, e outras não sabem ainda por onde começar – eu diria assim: as que estão à frente começaram por aí, por um diagnóstico. O passo seguinte é vencer o medo de falar sobre o assunto e como falar sobre o assunto. Se a desigualdade for gigantesca, não será possível adotar os mesmos critérios que eram exigidos e se tornaram parâmetros em uma determinada comunidade. Esse é um problema seríssimo em relação ao inglês, por exemplo. Uma multinacional na qual atuei precisou enviar os colaboradores negros para aprenderem inglês nos Estados Unidos, porque estava atenta à situação de não haver colaboradores que atendiam a todos os critérios de exigência para determinados cargos. O fato de

flexibilizar não significa facilitar, mas é necessário entender que não será possível exigir critérios comuns aplicáveis a todos o tempo todo.

Qual seria o caminho, investir ainda mais na busca do profissional adequado ou na formação desse profissional para cargos de liderança e conselhos nas empresas? Ou em ambas alternativas?

Eu penso que são os dois caminhos. Se considerarmos a população brasileira, de aproximadamente 200 milhões de brasileiros, e aplicarmos 60% que é o percentual aproximado de pessoas negras no país, teremos mais de 110 milhões de pessoas. Em um universo de mais de 110 milhões de pessoas, não é possível que não encontremos o candidato em questão – um cara negro, que fale inglês, etc. Nós somos uma população gigantesca, o segundo maior país negro fora da África. Dizer que não existe profissional é uma das questões. Uma outra questão é: “Como eu acesso essa população?” Como ela sempre foi excluída, esteve à margem, distante, sempre foi discriminada, não se criou nenhum canal de comunicação, nenhum canal de fala, nenhum canal de entendimento, nenhuma ponte com essa população. Criou-se, então, em várias empresas, um ambiente de exclusão, um ambiente branco. São formas, culturas, olhares, vieses, e quando o colaborador chega ao local, sente que aquele ambiente não foi feito para ele. As empresas, hoje, precisam criar um ambiente de receptividade, essa cultura de recepção. É uma mudança muito radical no *modus operandi* porque esses espaços empresariais não foram feitos para essas pessoas negras.

Eu vou dar um outro exemplo. Fui conselheiro do Museu Afro do Brasil e uma das minhas tarefas era tentar criar um ambiente para que os negros frequentassem o museu. O museu fica no meio do Parque Ibirapuera, e se existe alguma coisa que é muito distante da comunidade de negros é o Parque do Ibirapuera, um lugar que não é na periferia, é difícil chegar lá. E não se trata somente do ambiente desse museu, mas é o ambiente de museus, de galerias. Existe todo um processo de construção no qual esse cara não se sente parte porque nunca fez parte daquilo. Se não houver a consciência de que esses fatores precisam ser trabalhados, esses ambientes seguirão se propagando como ambientes brancos.

Estamos vendo no mundo digital que a empresa percebeu que tem que sair de dentro dela e olhar para fora, preparar o profissional. Você recomenda isso como ação? Ou seja, a empresa deve investir em *mentoring*, bolsas de estudos e educação para jovens talentosos negros? Essa é uma recomendação que você faria para empresas de modo geral?

Sem a menor sombra de dúvida, não tem outro caminho em um país como o Brasil, onde, principalmente no setor público, não se investe nada e há um hiato educacional gigantesco. Uma das saídas é o investimento privado. A desigualdade ao longo do século XX gerou esse abismo muito grande e só iremos reduzi-lo considerando essa uma tarefa de toda a sociedade. Durante muito tempo, a gente achou que fosse responsabilidade do governo, que não fez absolutamente nada. Hoje, essa responsabilidade está recaindo sobre a empresa. Alguns setores, como o da tecnologia, possuem um problema sério de falta de profissionais, independentemente da cor da pele, e investimento pode ajudar a reduzir essa desigualdade.

A execução de um diagnóstico se dá também por meio da escuta dos stakeholders para que seja possível saber onde e como atuar. As empresas têm feito essa escuta de maneira eficiente? De modo geral, elas têm percebido onde é preciso atuar ou ainda estão longe de um ponto considerado ideal para geração de transformação?

Eu acho que elas têm escutado. Eu sou otimista por um lado e pessimista por outro, porque eu digo para as empresas que elas sabem que não há outra saída, elas têm um problema que tem que ser encarado e resolvido. A perspectiva é que existe uma questão do ponto de vista econômico que no fim do dia vai chegar. Algumas empresas que começaram a tratar essa questão 10, 15 anos atrás, estão na dianteira. Outras que começaram há um ano sabem o tempo que perderam e o quanto ainda precisam avançar. Muitas não têm consciência, mas como estão dentro de um ecossistema e veem outras empresas, se perguntam: ‘mas como é que tal empresa está resolvendo isso?’ Está resolvendo porque saiu na frente. A corrida está se acelerando porque está vindo aí uma geração de consumidores na qual a exigência vai ser muito maior e diversidade vai se tratar de uma questão de sobrevivência para essas empresas. As que não estiverem preparadas e antenadas a tudo que a gente está falando aqui podem até desaparecer.

Além da pressão dos consumidores, qual outro argumento pode ser usado junto ao CEO e à liderança das organizações que ainda não alcançaram esse nível de consciência a respeito da diversidade?

De uma forma mais ampla, existe um mundo que sempre foi diverso, porém hoje está cada vez mais diverso. No século XX, as empresas se espelhavam e se estruturavam naquele padrão americano, no qual o presidente era branco, a direção era branca, os executivos eram pessoas de 50 anos de idade. Vamos pensar em termos de economia global e considerar um exemplo, o da China. Que não é branca, não é velha e não é americana. É amarela e não está nem um pouco preocupada com esses vieses.

Considerando um pouco de geopolítica, hoje, a China investe na África em grandes reservas minerais – África que não é branca, americana, etc. Temos a América Latina que também foge a esse padrão. É uma América negra e indígena. Quando unimos Brasil, Uruguai, Venezuela e Colômbia, temos indígenas. Também não são brancos. Se você está pensando em um produto hoje, você pensa em um mundo que se articula e se fala – a exemplo de uma gripe que veio lá de longe (Covid-19) – o mundo é essa diversidade. Daqui seis anos, essa nova realidade vai ser mais estourada ainda, mais complexa ainda. Não tem como uma empresa não pensar em diversidade, uma organização não levar em consideração toda essa diversidade que está sendo colocada à prova aqui, agora; não é coisa para daqui dez anos. Como você pensa que vai ser o mundo? Porque o mundo que foi projetado depois da Segunda Guerra Mundial não se configurou, está desconfigurado e temos que trabalhar com essa realidade.



MAURICIO PESTANA

Jornalista, publicitário. Como gestor público, atuou como secretário de Igualdade Racial da cidade de São Paulo. No setor privado, atuou como executivo na área editorial. Atualmente, preside o Fórum Brasil Diverso e é CEO da Revista Raça-Brasil. Na área jornalística, tem trabalhos publicados no Brasil e exterior, atua como colunista na revista Isto É Dinheiro e analista e comentarista na CNN Brasil sobre questões de Diversidade e Inclusão. Reconhecido por sua trajetória intelectual, ativismo e mais de 70 obras publicadas, entre elas, o livro “A empresa antirracista”.

Como promover a diversidade LGBTI+ nas empresas?

ENTREVISTA COM MARCIO ORLANDI, CEO DO PRIDE BANK

Nesta entrevista, realizada pela Stephania Guimarães e Carlos Arruda, da Fundação Dom Cabral, Marcio Orlandi CEO, do Pride Bank, apresenta o primeiro banco digital do mundo voltado à comunidade LGBTI+ e compartilha sua experiência como empreendedor e executivo e as dificuldades experimentadas pelas empresas quando se propõem a promover a integração e diversidade LGBTI+. Segundo Marcio, estima-se que, no Brasil, aproximadamente 20 milhões de pessoas se identificam como lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais, intersexo e outras identidades de gênero ou orientações sexuais. Apesar de representar uma parcela significativa da população brasileira, poucas empresas têm práticas e iniciativas relevantes que de fato promovam a integração e o desenvolvimento destes profissionais.

Stephania: Temos escutado muito sobre diversidade. Empresas com o primeiro projeto de trainees só para negros; o movimento Black Money promovendo a diversidade dos negros; e outros movimentos em prol do feminino; a importância de se colocar mais mulheres em posição de liderança e no conselho das empresas. O que tem sido feito, o que você vê acontecendo para a comunidade LGBTQI+?

Marcio: Eu acho importante contar uma história antes. Eu tenho o Pride Bank como o meu principal foco de trabalho hoje em dia, que é um banco digital focado na comunidade, e que, portanto, tem o desafio de ser talvez a empresa mais inclusiva para a comunidade LGBTI+ que existe no Brasil, mas a minha história com o mundo corporativo começou por meio do Caneca na Mesa. Eu sou um dos cofundadores de um coletivo chamado Caneca na Mesa¹. Ele tem esse nome porque o nosso símbolo é justamente uma caneca com um arco-íris desenhado, e a pergunta que fazemos para as pessoas é: “Você usaria esta caneca na sua mesa de trabalho?”. Quando a pessoa responde “não, eu não usaria”, procuramos entender o que causa essa atitude que pode prejudicar toda uma comunidade.

¹ <https://www.facebook.com/canecanamesa/>

A ideia do Caneca na Mesa começou com o Mauro Shira, que trabalha com diversidade e inclusão auxiliando muitas empresas que querem criar programas de inclusão, programas de diversidade e de promover a diversidade internamente. Ele conta que, quando trabalhou na Europa, encontrou um ambiente muito mais propício, o qual o permitiu assumir a sua orientação sexual no seu local de trabalho. Na sua experiência, isso fez com que ele se desenvolvesse profissionalmente muito mais. De volta ao Brasil, ele resolveu adotar a mesma atitude. Ele foi um exemplo para mim no sentido de assumir a minha própria orientação sexual.

Com a criação da consultoria, Mauro Shira começou a criar projetos para empresas que queriam e querem implantar programas de diversidade e inclusão, e o que ele percebeu? Que havia pessoas que não se sentiam confortáveis em assumir sua orientação sexual, alegando que poderiam sofrer preconceito de seus pares ou até mesmo de seus gestores.

Outra preocupação que temos é que algumas empresas estão fazendo projetos de diversidade e inclusão como uma estratégia de marketing. Fazendo ações em datas que chamam a atenção para as causas de igualdade de gênero, mas única e exclusivamente pelo marketing. Mas já ultrapassamos este momento do uso de marketing, seja, por exemplo, uma participação em uma parada, ou pintar o logo da marca de arco-íris. Queremos estar incluídos no dia a dia das organizações.

O Caneca na Mesa nasceu com encontros mensais que eram encontros presenciais e que agora são encontros *online*. Com este formato, pudemos ter participação de gente do Brasil inteiro. A ideia é que seja um grupo de troca de experiências, de troca de apoio. Temos pessoas em diferentes momentos de sua trajetória profissional e pessoal e que enfrentam obstáculos no ambiente de trabalho e passam por processos de contratação que são inadequados e injustos, e claramente despreparados para atender essa população LGBTI+. São pessoas que, muitas vezes, não assumem sua orientação sexual por medo de perder o emprego ou até mesmo de não ter o contrato de trabalho efetivado.

Diante desta realidade, o Caneca na Mesa também serve como *networking*. Nós temos um grupo de WhatsApp, grupo de Facebook e outras formas de comunicação fora do período de reunião onde a gente se integra. “Estou sabendo de uma vaga. Quem se interessa?” ou “Alguém sabe como eu deveria resolver essa situação no trabalho?”; “Estou passando por uma situação complicada. Como é que eu posso agir com o meu chefe? Como é que eu devo falar?”. Dúvidas como “Estou fazendo entrevista de emprego. Será que eu devo contar já na entrevista que sou lésbica?”, ou “que sou trans?”, ou coisa parecida. Hoje em dia, já passaram centenas de pessoas pelo Caneca na Mesa. Acho que o nosso grupo de WhatsApp, hoje, deve ter de 70 a 100 pessoas. O legal é que é um grupo ativo. A gente conversa, a gente bate papo. Apareceu uma nota no jornal “a empresa tal está começando o processo de seleção baseado nisso e aquilo”, a gente discute e comenta. Essa minha participação no Caneca na Mesa fez com que eu entendesse mais o que está acontecendo no mercado, além, obviamente, do que eu vivo, do que eu faço e do que eu pretendo fazer com o Pride Bank.

Stephania: Eu vi que você usou a sigla LGBTI+ e não LGBTQI+. Há diferença?

Marcio: Todas são válidas, todas estão certas. É que eu sigo a orientação da Aliança Nacional LGBTI² que fala para usar LGBTI+. A sigla aqui no Brasil começou como GLS, lá na década de 80, 90, que foi criada por André Fischer, mas ela era muito excludente. Com isso, criou-se o GLBT, que era gays, lésbicas, bissexuais e transexuais; isso no mundo inteiro, GLBT. Depois de um tempo, resolveu-se inverter GLBT por LGBT, porque a causa das mulheres lésbicas deveria vir primeiro, talvez por uma questão de prioridade, etc. Isso mudou até a ordem de como as coisas acontecem nas paradas no mundo. A parada de São Francisco, por exemplo, é aberta por 500 mulheres lésbicas andando de Harley-Davidson, que são as Dykes On Bikes. A sigla se tornou LGBT, que é lésbica, gay, bissexual e transexual – transexual ou transgênero, como quiser falar. O mais correto hoje é transgênero do que transexual, porque não é uma questão de sexualidade; é uma questão de gênero realmente. A palavra travesti, no Brasil, por exemplo, sempre foi colocada de forma muito pejorativa, ligada à criminalidade. Essa colocação deve ser revista, e uma maneira é as pessoas se apropriarem de forma positiva da palavra. Hoje, é possível ver mulheres trans profissionais no seu trabalho, diretoras de empresas, etc. que falam “eu sou uma travesti” como forma de tirar o estigma social da palavra. A discussão neste momento é justamente se põe o Q, se põe o I, se põe o A, A+, nessa sigla. Lembrando que a sigla já é LGBTI+ para que o mais signifique o que mais tiver de letras. Existe um manual chamado Manual de Comunicação LGBTI+³. Ele é muito bom e explica muitos termos. Você vai ver muita gente falando LGBTQIA, muita gente que fala LGBTQI e muita gente que fala LGBTI. Eu resolvi adotar a orientação da Aliança Nacional porque tem uma série de ONGs juntas que trabalharam, estudaram e resolveram usar essa, ou pelo menos tem um porquê eu usar essa, e não só a minha vontade.

Carlos: Marcio, você falou no início que o desafio é que algumas pessoas têm preconceitos explícitos e algumas pessoas têm preconceitos não muito explícitos. Como é que você está vendo as empresas lidarem com esse preconceito implícito, muitas vezes não percebido por alguém que esteja agindo de maneira preconceituosa.

Marcio: Essa é uma boa discussão. Na verdade, você pode dizer muitas vezes que “eu não percebi que eu fui preconceituoso em alguma ação, em alguma coisa”, mas se a gente for lembrar do passado, as piadas que a gente podia fazer ou que a gente fazia no trabalho - “vou contar a piada do preto”, “eu vou contar a piada disso” ou da “loira burra” - você podia dizer: “Brincar com a loira burra é legal, é engraçado, é divertido”. Eu conheci milhões de piadas de loira burra, mas a verdade é que nunca foi correto fazer esse tipo de piada, porque você está reduzindo aquela pessoa a um estereótipo. É um ponto discutível. Óbvio que ninguém quer ofender, mas a gente tem que começar a entender mais e mais que certas ações e posturas que eram aceitáveis socialmente não são mais, que elas não são legais de fazer, nunca foram, só que agora as pessoas têm voz para dizer que não é legal fazer aquilo. Eu já vivi isso e eu já fiz isso. Estou contando um pouco da minha história. Eu sou um homem gay de 51 anos de idade. Até os 42, eu era casado com a minha ex-esposa. Então eu vivi uma vida hétero até os 42 anos de idade, completa em

² <https://aliancagbti.org.br/>

³ <https://www.grupodignidade.org.br/wp-content/uploads/2018/05/manual-comunicacao-LGBTI.pdf>. Acesso em 11/11/2021

todos os sentidos. Só não tive filhos porque minha mulher nunca quis. A vida dela sempre foi muito focada em carreira.

O casamento acabou no final de 2012 por diferenças, por uma série de coisas, por distanciamento, e aquele momento em que terminou eu tirei o meu período de reflexão e eu sempre soube - verdade seja dita - que tinha atração por homens; eu nunca tinha agido, não tinha coragem de agir. Quando você se vê com 42 para 43 anos de idade, sem dever nada a ninguém, solteiro, você fala: "Eu vou experimentar. Não devo nada a ninguém, faço o que eu quiser. Tenho o meu dinheiro, tenho a minha casa, tenho a minha vida". Passei um período grande (dois anos) dentro do armário, me escondendo no trabalho, me escondendo da família, me escondendo de um monte de gente, até que eu tive coragem de contar, e passei por dificuldades quando assumi. Mas por que que eu estou contando isso? Porque eu, nessa minha vida hétero, do passado, fiz esse tipo de piada: chegavam para mim e falavam: "Fulano, acho que é gay. Eu falava: "Contanto que ele não dê em cima de mim, está bom". Não é legal você fazer esse tipo de piada. Eu fiz na base da brincadeira, não fiz com intenção de magoar ninguém, só que, de repente, você está falando - aí vem o ponto - no meio em que você está fazendo essa piada tem uma outra pessoa gay não assumida. Vamos lembrar. Quando você fala de racismo ou quando você fala de machismo, se tem uma mulher presente, você não vai fazer uma piada machista porque é óbvio reconhecer a mulher. Então, vamos dizer, talvez seja mais fácil não cometer gafes, mas é tão errado quanto cometer uma gafe de fato; você é machista. Como a questão do racismo. Você não vai fazer uma piada racista entre três amigos brancos se tem um negro junto. Agora, no caso de um gay, pode acontecer, e isso fica mais difícil porque ataca mais ainda aquela pessoa que está ali, de forma implícita.

Na minha opinião, toda empresa que quer se posicionar deveria ter uma política clara de diversidade e inclusão, dizendo abertamente que colaboradores que tiverem uma conduta preconceituosa ou racista serão advertidas ou terão seu contrato de trabalho com a organização rompido. Acredito que toda empresa deve ter uma Política de Diversidade, diversidade de um modo amplo (cor, raça, sexualidade, religião, seja o que for, gênero); acho isso extremamente importante.

Stephania: É por aí que começa?

Marcio: Eu acho que primeiro por conversas internas. Eu acho que para você dizer hoje em dia que uma empresa está comprometida com a diversidade, ela tem que ter políticas claras, regras muito claras de como vai tratar esse assunto. Ela tem que ter programas de crescimento para a diversidade, incluindo todas as diversidades. Você tem que ver claramente que as pessoas que representam a diversidade estão galgando níveis mais altos na empresa.

Precisa ter também um posicionamento muito claro; ter uma liderança presente, além de políticas, etc. e ao mesmo tempo o posicionamento tem que estar em todo lugar. Você tem que criar a semana da diversidade, semana do negro, semana da mulher. Você tem que trazer essa conversa e reforçá-la, na medida do possível, para que ela aconteça entre todos da empresa e não só em grupos isolados. Na minha opinião, semanas de diversidade são as melhores ações que as grandes empresas fazem para que essa conversa aconteça. Eu sou muito convidado para participar da semana da diversidade da Bauducco, da IBM, etc., e eu vou com um prazer

enorme falar um pouco, contar a minha vida, contar a minha história, justamente porque eu acho que isso ajuda a abrir mentes. Eu acho que é meu papel. Seja pelo Pride Bank, seja pelo Caneca na Mesa, seja pelo Marcio pessoa, eu quero muito abrir a cabeça de todas as pessoas, fazer com que elas pensem e reflitam. Eu brinco que eu tinha um lema diário, que era “educar um hétero por dia”, “provocar um hétero por dia”, fazer com que uma pessoa hétera por dia volte com algo para refletir em casa, mas cheguei à conclusão de que tem muito gay homofóbico também.

Voltando na tua pergunta, por onde uma empresa pode começar, existem vários caminhos, mas talvez o mais adotado dentro do universo dos consultores de diversidade seja, justamente, primeiro: estabelecer comitês que vão falar sobre aquele assunto, tentar provocar um pouco a discussão “o que falta na empresa para que mulheres cresçam?”, “o que falta na empresa para que negros possam ir para cargos mais altos?”, “o que falta na empresa para que exista mais inclusão de mais LGBTs?”. Então a empresa começa a criar políticas. Resumindo: primeiro, criam-se comitês, depois políticas sempre com apoio da alta liderança. A liderança tem que dizer: “Isso é importante. Isso é o que vai garantir o futuro desta empresa”. Aliás, talvez até seja esse o primeiro passo: convencer a liderança de uma organização de que diversidade e inclusão não são opcionais.

Stephania: Eu penso que esse é um grande desafio. Existem grandes mudanças nas camadas da liderança que ainda não conseguimos enxergar agora. O que você diz sobre isso?

Marcio: Eu acho que as grandes empresas, principalmente aquelas que são internacionais – essa conversa já aconteceu há 10 anos nas suas matrizes e em outros lugares e aqui já está acontecendo. Vocês me perguntaram um exemplo. Se tem um exemplo de empresa que, na minha opinião, trata o assunto diversidade de maneira primorosa, é a Accenture. Eu sou ex-Accenture também, mas eu não vivi isso lá, para deixar bem claro; quando eu saí de lá, ela não era assim. Mas a Accenture para mim é uma empresa invejável no posicionamento que tem hoje em dia, na forma como trabalha. Eles estão com mais de 30 pessoas trans trabalhando em consultoria, trabalhando diretamente *client facing*. Não é que você tenha uma pessoa trans na recepção. É na linha de frente, no trabalho.

Carlos: Nos fale um pouco sobre o Pride Bank.

Marcio: O Pride Bank⁴ nasceu de uma amiga minha, da minha sócia, Maria Fuentes. A Maria é uma mulher de 62 anos de idade que trabalha há décadas com ONGs e coletivos LGBTs. Ela sempre foi muito engajada na causa há muito mais tempo do que eu. Ela é homossexual e sempre trabalhou muito com essa causa; ela percebia que o maior desafio que as ONGs têm, mas talvez uma ONG LGBT tenha mais ainda, é conseguir apoio e dinheiro. Se você procura empresas para conseguir dinheiro e tem uma ONG que cuida de crianças carentes, ou de velhos, ou de negros, você encontra mais portas abertas para discutir e ainda assim é difícil conseguir

⁴ <https://www.pridebank.com.br/>

dinheiro. Para o LGBT, é pior ainda, pelo motivo que acabamos de falar anteriormente, pela quantidade de empresas que querem discutir isso. E ela sempre teve esse incômodo de precisar criar um jeito de gerar dinheiro para causas LGBTI+. Assim, surgiu a ideia de criar um cartão de crédito que fosse para a comunidade, que a comunidade usasse no dia a dia, e o dinheiro, o lucro que esse cartão de crédito gerar será repassado para a comunidade. A ideia foi boa, mas ela mesma não tinha como fazer. A Maria é jornalista, blogueira e contadora, então ela não tem nenhum conhecimento técnico para desenvolver nada parecido. Ela foi procurar parceiros, “gente que conhecia gente”, e nessas idas e vindas ela acabou encontrando os nossos outros sócios e formamos o Digital Banks. A Digital Banks é uma empresa de tecnologia bancária. É um Open Banking, ou seja, eles conseguem criar todos os serviços de banco para um banco qualquer digital. Com essa aproximação, fundamos o Pride Bank, que é uma iniciativa de cinco sócios, três da Digital Banks, a Maria e eu. Nós lançamos, em modo beta, antes da pandemia, em novembro de 2019. Modo beta significa que só quem tinha convite podia abrir conta. Foi uma forma segura de começar o negócio. No início, ainda tinham os serviços que não estavam à disposição e iam demorar alguns meses para serem ligados ao Banco, mas a gente queria muito essa data de novembro de 2019, para nos marcar como o primeiro banco digital do mundo focado na comunidade LGBTI+, não só do Brasil.

Após o lançamento veio a pandemia. A pandemia nos prejudicou absurdamente, principalmente no lançamento dos cartões de crédito, que era a nossa próxima ação. Conseguimos lançar o cartão de crédito e, portanto, sair do beta e estar restritamente abertos para todo mundo, em agosto de 2020. Estamos abertos para o público geral há um ano, desde a pandemia; ou seja, vivemos em pandemia esse período inteiro abertos. Lançamos em seguida as nossas maquininhas digitais para as pessoas que são donas de empresa, donas de bar, restaurante, um bar gay, uma sauna ou até profissionais liberais. Para quem quiser uma maquininha para poder cobrar seus clientes, oferecemos a maquininha do Pride Bank, que é uma maquininha com o desenho do arco-íris. Já contamos com vários clientes. Esses são os nossos principais serviços.

Para explicar o Pride Bank, costumo dizer: nós somos uma instituição de produtos e serviços LGBT que serve à comunidade, mas não de forma exclusiva. Somos abertos para todos e todas, qualquer pessoa pode abrir conta conosco, mas o nosso foco é na comunidade. No nosso cartão de crédito você pode colocar o seu nome social como você quiser. Não precisa ter a documentação retificada para dizer “eu me chamo Maria e não Marcio”. Então os produtos e serviços são sempre pensados em como melhor atender à comunidade como um todo. Do outro lado, 5% da nossa receita bruta são repassados para o Instituto Pride, que divide para ONGs e coletivos LGBT; é onde devolvemos para a comunidade 5% da receita bruta, o que representa um volume significativo de capital. E outro percentual da nossa receita bruta é devolvido para a comunidade como um todo, que é através de patrocínio – nós queremos ser os maiores patrocinadores de cultura, entretenimento e esporte LGBTI+ no Brasil. Eu estou falando de show, música, teatro, cinema, olimpíadas gays, o que for. Em qualquer um desses lugares, eu quero estar com a marca presente como uma patrocinadora forte e, com isso, avançando na cultura e no entretenimento. Então, em resumo, eu falo que é um triângulo: servir à comunidade como um todo com produtos e serviços digitais pensados na comunidade; devolver para a comunidade onde ela mais precisa, nas ONGs e nos coletivos; e devolver para a comunidade como um todo com cultura, entretenimento e esportes.

Stephania: Quais são esses planos futuros?

Marcio: Primeiro, é o crescimento. É óbvio que temos que crescer muito dentro da comunidade. Para dar números, a comunidade LGBTI+ no Brasil é estimada em 20 milhões de pessoas. Existe um estudo da All Out⁵, que é uma consultoria americana que sugere que a comunidade LGBTI+ no Brasil tem um gasto anual de 450 bilhões de reais, ou 150 bilhões de dólares. Se o Pride Bank tivesse 5% da comunidade LGBT abrindo uma conta, já seria um milhão de pessoas; já seríamos um unicórnio. Por outro lado, eu acho que temos direito, chance e condições de sermos um banco legal para muito mais do que 5% da comunidade. Tem muito espaço para crescer. Fazemos o investimento para crescer. E como é que eu cresço? Fazendo propaganda, indo atrás e trazendo produtos e serviços cada vez mais interessantes. Hoje em dia, temos aqueles três serviços: conta digital, cartão de crédito pré-pago e maquininhas. Em que eu quero entrar? Eu quero entrar no cartão de crédito pós-pago, eu quero entrar em investimento, eu quero entrar em câmbio. Vejam a oportunidade: criar carteiras de investimentos. Assim como existem as carteiras de investimento só de empresas sustentáveis, etc., queremos criar uma carteira de investimento só com empresas que são LGBT *friendly* e colocar as pessoas para investirem seu dinheiro nessas empresas e ter um retorno melhor. E ainda atuar em turismo, câmbio, planos de saúde e seguros.



MARCIO ORLANDI

CEO do Pride Bank, o primeiro banco digital do mundo focado no público LGBTI+, que pretende devolver parte da receita para a sociedade investindo em instituições sociais da comunidade. Engenheiro, graduado na Escola de Engenharia Mauá, em 1992, Orlandi atuou como Senior Manager na Accenture, onde permaneceu por 12 anos, e ocupou cargos de gerência ligados à Tecnologia, Internet, Inovação e Pesquisa em Meios Digitais e Presença Digital na Natura, onde ficou por nove anos. Fundador da M Orlandi Junior Consultoria, também foi Director of Product na Riot Games, em São Paulo.

⁵ <https://allout.org/pt>

Executivas Brasileiras e Ibéricas, um panorama elucidativo

MARIA EUGENIA BIAS FORTES

INTRODUÇÃO

Atendendo a um pedido de uma grande empresa de consultoria do Chile, os sócios da Kingsley Gate Partners fizeram um *assessment* das mulheres que foram elencadas entre as profissionais prontas para se tornarem sócias. O objetivo do estudo foi entender o porquê de um número tão reduzido de profissionais de gênero feminino que chegavam ao topo.

Durante o *assessment*, foi evidenciado que as mulheres desta consultoria não tinham interesse em alcançar a posição de sócias por alguns motivos, entre os quais:

- Dificuldade em estabelecer uma vida equilibrada – pessoal x profissional
- Inexistência de líderes femininas inspiradoras
- Atitude masculinizada

Diante dessas descobertas, a empresa entendeu que o processo para viabilizar um aumento da diversidade de gênero no topo da organização passava pela mudança de cultura.

Esse resultado fez com que a KGP envolvesse os sócios da América Latina e Península Ibérica (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Espanha, México, Peru, Portugal e Venezuela) a buscarem, em um estudo em profundidade, levantando competências exigidas e motivadores, o entendimento do que levou executivas a chegarem ao topo das organizações.

Inicialmente, o estudo contemplava somente entrevistas com CEOs e Conselheiras de Administração. Ao longo do levantamento dos dados, em função de uma amostragem menos representativa em países com menor maturidade e representatividade de gênero entre CEOs e Conselheiras, foi necessário incluir outras representantes C-level no estudo.

OBJETIVO DO ESTUDO

Nosso objetivo foi o de conhecer as líderes de referência no mundo corporativo Ibero Americano e analisar suas competências de gestão e de liderança, assim como os ambientes profissionais que mais as motivam.

Foram entrevistadas 407 mulheres na região:

- 168 em posição de CEO/GM/Diretora Geral - 42%
- 171 em posição no Conselho (118 acumulam uma posição executiva) – 13%
- 90 CHRO – 22%
- 95 C-Level entre Finanças, Jurídico, Marketing e Vendas, Supply Chain, Tecnologia – 23%

Focamos em dar representatividade aos diferentes setores:

- Consumo e Varejo – 27%
- Mercado Financeiro – 16%
- TI, Mídia e Telecom – 14%
- *Life Sciences* – 12%
- Indústria – 10%
- Recursos Naturais – 9%
- Serviços Profissionais – 9%
- Sem fins lucrativos – 3%.

O estudo foi feito em duas etapas:

Na primeira etapa, por meio de entrevistas estruturadas e em profundidade, mapeamos as principais competências de gestão e liderança das executivas participantes.

Na etapa seguinte, aplicamos nossa solução proprietária Athena™ a todas as participantes, com o objetivo de identificarmos os principais motivadores de carreira, bem como saber quais os ambientes em que essas executivas se sentem e desempenham melhor.

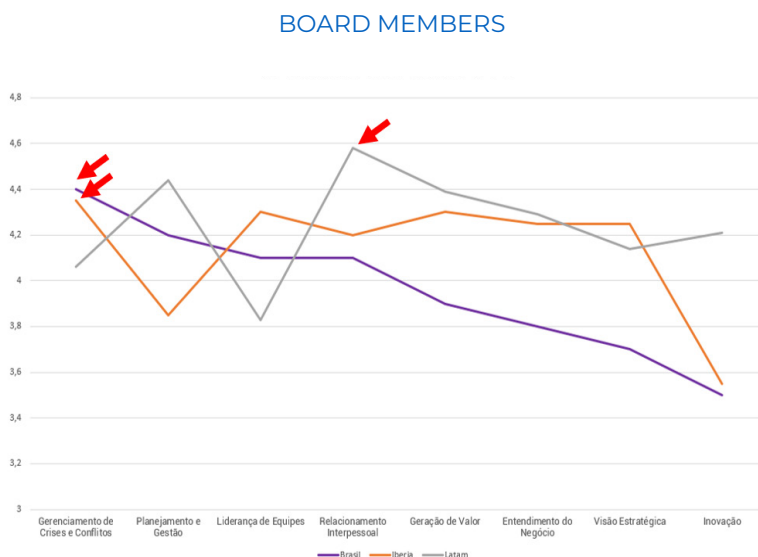
Após as entrevistas em profundidade, entre as mais de 40 competências que utilizamos na KGP, elencamos as Competências de Gestão mais demandas:

PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS DE GESTÃO

<p>VISÃO ESTRATÉGICA</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Define e estabelece os objetivos de curto, médio e longo prazo.✓ Contribui para a definição e implementação de planos de ação.✓ Experiência comprovada na definição de estratégias vencedoras.	<p>GERENCIAMENTO DE CRISES E CONFLITOS</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Capacidade e determinação ao enfrentar situações críticas.✓ Habilidade para gerenciar situações complexas.	<p>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Capacidade de navegar em organizações complexas.✓ Habilidade em influenciar nos diferentes níveis.✓ Capacidade de estabelecer alianças formando equipes engajadas e coesas.	<p>ENTENDIMENTO DO NEGÓCIO</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Capacidade de enxergar com clareza o negócio, suas alavancas e principais desafios.✓ Construção e administração de um P&L.✓ Conhecimento claro dos problemas inerentes ao setor de atuação da empresa, ameaças e oportunidades.
<p>INOVAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Contribui com novas iniciativas sustentáveis para melhor desempenho do negócio.	<p>GERAÇÃO DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Habilidade na tomada de decisões com objetivo de gerar valor no médio e longo prazo para o negócio.✓ Capacidade de antecipar tendências que possam afetar o negócio.✓ Visão holística do negócio com foco em <i>benchmark</i> e melhores práticas.	<p>LIDERANÇA DE EQUIPES</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Experiência e capacidade de atração, desenvolvimento e retenção de times de alta performance.✓ Habilidade em transmitir com clareza a visão do negócio e perspectivas futuras.	<p>PLANEJAMENTO E GESTÃO</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Habilidade em avaliar e reestruturar processos na busca pela eficiência.✓ Acompanhamento e gestão dos fatores-chaves do negócio e impacto no resultado.

COMPETÊNCIAS DE GESTÃO E LIDERANÇA:

Avaliamos e comparamos as Competências de Gestão mais exigidas por função, entre as regiões: Latino-americana, Península Ibérica e Brasil.



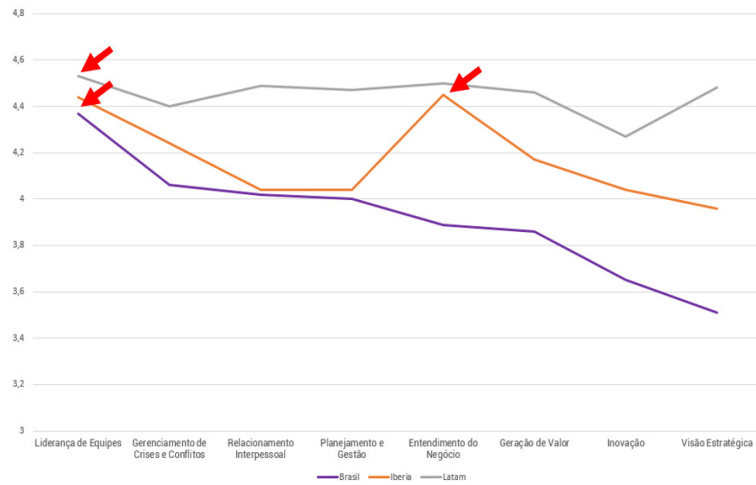
Percebemos que o Brasil ainda é um país que vem buscando a maturidade quanto à representatividade de mulheres no Conselho.

Durante o estudo, tivemos inúmeros exemplos que demonstram que as mulheres tendem a ser muito dedicadas, detalhistas, e têm necessidade de se aprofundarem quanto a um conhecimento mais amplo da empresa para terem propriedade em discutir os temas apresentados nas reuniões. Assim que assumem uma cadeira no Conselho, visitam os sites, conversam com o corpo executivo e buscam informações extrapauta. Se debruçam com antecedência na pauta, para que tenham conforto de participarem nas reuniões.

Durante as reuniões de Conselho, são boas ouvintes, participam ativamente dos temas discutidos, não se constringendo em informar que não têm o pleno conhecimento de assuntos específicos, necessitando de um tempo para terem conforto em debatê-lo. Além disso, não hesitam em levantar a mão para devolver uma pauta específica, que não cabe ao Conselho avaliar, a devolvendo ao corpo executivo. Isto gera, inicialmente, um desconforto entre os integrantes do Conselho de grandes corporações.

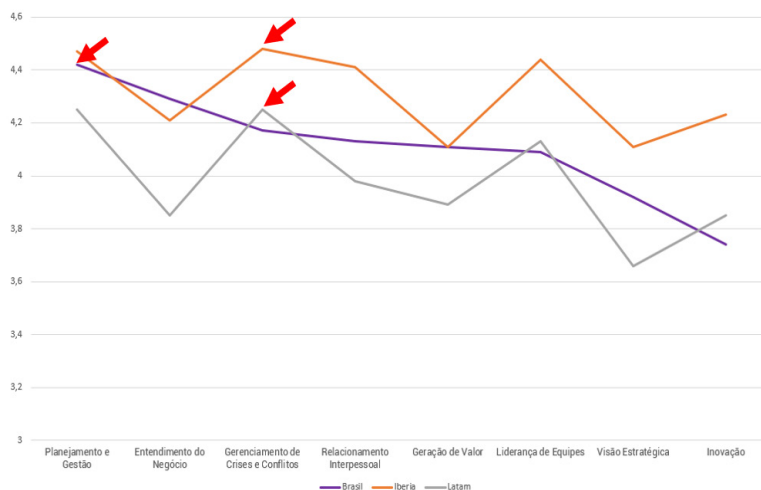
Quanto ao Conselho de empresas familiares e ou estruturas que estão no processo de implementação de uma governança, a mulher, com a mesma atitude detalhista, passa a ser vista como uma excelente mão de obra qualificada, que é chamada para atuar como “sombra do CEO”, gerando um conflito entre o operacional e estratégico.

CEO



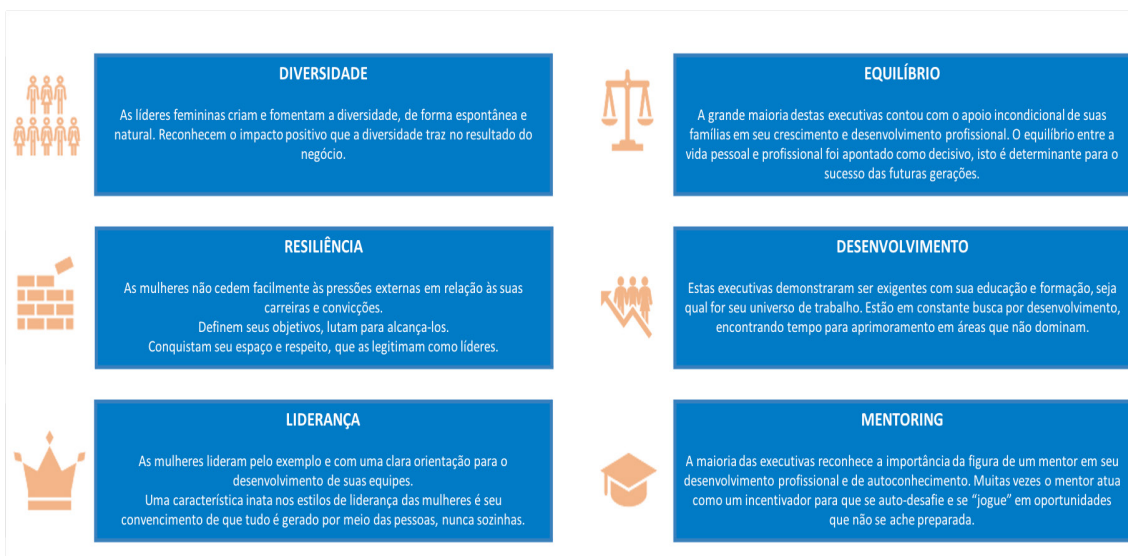
Na posição de CEO, a competência mais exigida é a de Liderança de Equipes. A mulher tem a necessidade de ser legitimada na função. Cabe ressaltar que ela não se acha pronta e preparada para assumir o cargo, se sente uma “eterna devedora”, buscando constante conhecimento, e tem a necessidade de ter o time próximo e engajado para assim conseguir entregar os resultados desejados.

C-LEVEL



Quanto ao C-level, a competência exigida é a necessidade de ter uma visão mais holística do negócio que vai além de sua área específica de atuação, entendendo as alavancas do negócio e a complexidade de atuação.

ANÁLISE DE AMBIENTES E MOTIVADORES



Características que se apresentam entre as líderes femininas:

CARACTERÍSTICAS COMUNS E RECOMENDAÇÕES

Identificamos importantes características, valores e traços de personalidade comuns nas executivas entrevistadas:

- ✓ Transparência
- ✓ Sólidos princípios éticos
- ✓ Autoexigência
- ✓ Curiosidade
- ✓ Criatividade
- ✓ Coragem
- ✓ Determinação
- ✓ Autenticidade
- ✓ Compromisso
- ✓ Esforço
- ✓ Honestidade intelectual
- ✓ Energia
- ✓ Multidisciplinaridade

“As mulheres que querem crescer devem ousar, explorar, buscar e olhar em frente”.

“Nós somos nosso principal obstáculo. Temos de acreditar mais em nós próprias”.

“Tive que aprender a gostar de futebol para poder me integrar e ser integrada nas reuniões do Comitê de Direção”.

“Nós, mulheres, somos *over-mentored* e, ao mesmo tempo, *under-sponsored*”.

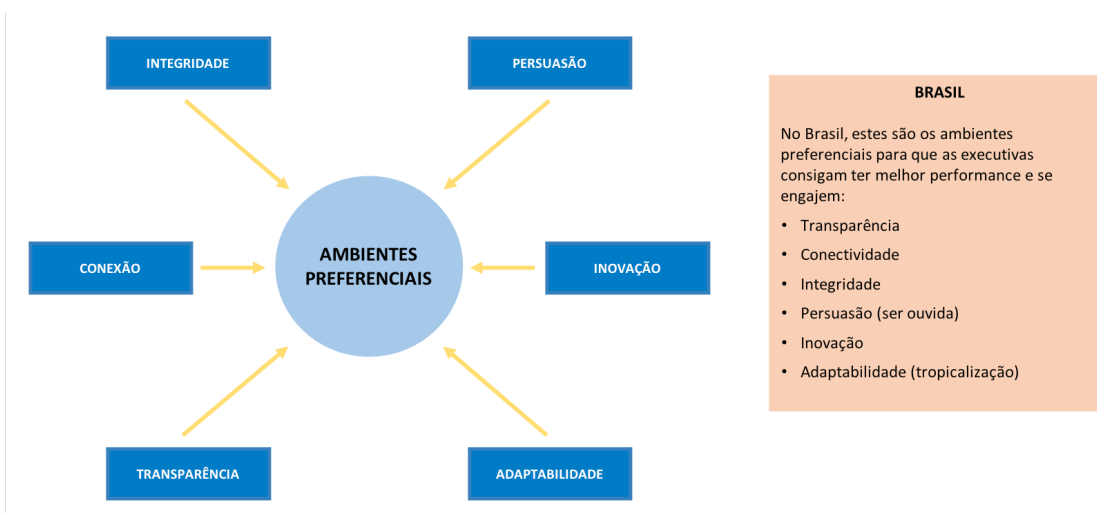
“Foi fundamental ter uma família que entende, aceita e assume os sacrifícios que o meu sucesso profissional implicam”.

“Devemos ousar! Você não precisa abandonar sua família para ter sucesso profissional. Sim, é possível combinar as duas coisas”.

“É importante planejar nossas carreiras, cuidar de nós mesmas e não nos deixar levar pela inércia. Devemos ter cuidado com os chefes ruins; e proativamente procurar os bons”.

Entre os motivadores da nossa ferramenta Proprietária Athena™, esses são os fatores relevantes para que as executivas tenham alta performance.

MOTIVADORES ATHENA™



RUMO À DIVERSIDADE DE GÊNERO

Foi criado um perfil “benchmark” de competências de gestão e liderança e motivadores que passa a servir como um “roadmap” no desenvolvimento das futuras gerações de líderes mulheres. Segundo elas, o cenário futuro não exclui as competências atuais, porém exige uma adaptação aos novos cenários e modelos de negócio.

AS COMPETÊNCIAS DE GESTÃO

CENÁRIO ATUAL	CENÁRIO FUTURO
Visão estratégica	Visão estratégica no curto prazo
Gerenciamento de Crise e Conflitos	Gestão dos Stakeholders
Relacionamento Interpessoal	Gestão de equipes
Entendimento do Negócio	Entendimento do Negócio e do Ambiente
Inovação	Inovação e Transformação
Geração de Valor	Geração de Valor no Tempo
Liderança de Equipes	Liderança Transversal
Planejamento e Gestão	Entendimento Funcional

Algumas das competências de gestão analisadas continuarão sendo críticas para a formação de novas líderes. Em contrapartida outras deverão evoluir e serem redefinidas para os novos cenários.

AS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA NO NOVO CENÁRIO



✓ Antecipamos o surgimento de novas Competências de Liderança para responder às exigências do novo cenário.

✓ Destacamos cinco competências em particular que serão altamente valorizadas pelas empresas neste novo cenário.

RUMO À DIVERSIDADE DE GÊNERO

É tão somente uma questão de tempo até alcançarmos o equilíbrio de gênero nas empresas. Mas até que isso aconteça, muitas organizações deverão começar a aplicar medidas concretas de Diversidade e Inclusão e, em alguns casos, até de forma compulsória, e terão de saber conviver, com tolerância, a ainda atual escassez de talento preparado para posições de liderança.

Antecipação: A guerra pelo talento será vencida por empresas que se antecipem na atração dos melhores talentos disponíveis e que sejam capazes de estabelecer sistemas de retenção adequados. Uma forma de estarem preparadas e aproveitarem as oportunidades é por meio da construção de “Pipelines de Talentos” que possibilitem a identificação precoce de Executivas de alto potencial que possuam competências de gestão e liderança compatíveis com as necessidades da organização.

Identificação e Crescimento: Muitas organizações têm talentos femininos em cargos intermediários que potencialmente apresentam as competências necessárias para se desenvolverem na empresa. É importante proceder com processos formais de identificação de talentos, avaliando as competências de liderança e gestão e assim implementar planos de ação para que as futuras executivas consigam reforçar e desenvolver suas capacidades naturais.

Inclusão como parte integrante da cultura da organização: É importante que as organizações tomem consciência de sua cultura organizacional, para que entendam quais os perfis que melhor se adaptam a trabalhar naquele ambiente específico, aumentando a chance de atrair os melhores talentos. As novas gerações exigem que as empresas sejam inclusivas e que promovam políticas de Diversidade e Inclusão genuinamente e de forma aberta.

ROADMAP E PERFIL DE REFERÊNCIA



MARIA EUGENIA BIAS FORTES

Senior Partner na Kingsley Gate Partners. Possui mais de 12 anos de experiência na indústria de executive search, especializada em funções de alto nível nas práticas de Consumer, Retail, Education and Life Sciences, Board e Executive Coaching. Foi sócia da Odgers Berndtson e da Spencer Stuart. Atuou como Diretora de Marketing e Comunicação Corporativa em diversas instituições financeiras, incluindo Deutsche Bank, Caixa Econômica Federal e Banco BMC. Também foi Gerente de Produto da Varig e do escritório de advocacia Barbosa, Müssnich & Aragão. É graduada em Administração de Empresas, com especialização em Comércio Exterior, pela UNA de Belo Horizonte.

Papel social das médias empresas

ENTREVISTA COM MARCELO PATRUS, CEO DA PATRUS TRANSPORTES URGENTES

Entrevista concedida por Marcelo Patrus – CEO da Patrus Transportes Urgentes – para Stephania Guimarães e Carlos Arruda, em setembro de 2021. Marcelo apresenta como os valores sociais da empresa, com raízes na história da família de imigrantes libaneses e nas crenças do fundador, se alinharam ao modelo de mercado adotado por um cliente-chave, fazendo com que a empresa buscasse uma diferenciação competitiva pela sustentabilidade e pelo compromisso com as comunidades onde atuam.

Stephania: A Patrus sempre possuiu forte atuação social. Há quanto tempo vocês perceberam que todo esse trabalho já fazia parte de uma jornada ESG, que poderia ser chamado de sustentabilidade e quando começou essa jornada, oficialmente?

Marcelo: Bom, eu comecei... a primeira vez que eu ouvi a palavra sustentabilidade, se não me engano, foi em 2008, e eu comecei a entender os três pilares da sustentabilidade, que são o social, o ambiental e, no caso, ainda o econômico. Em 2009, eu tive uma grande sorte, porque, como empreendedor que a gente é, eu comecei a transportar e participei de um *bid* da Natura. Quando eu comecei a entender o que era a Natura: uma empresa que dizia a todos os fornecedores – não só por ser de transporte, mas toda a cadeia – que tinham que reduzir 25% da sua emissão de carbono, por causa da assinatura do pacto global da ONU e do comprometimento da empresa em cumprir essa meta até 2013. Foi aí que comecei a pensar que eu estava diante de uma das grandes referências empresariais brasileiras. E foi assim que eu percebi, sendo fornecedor deles e aprendendo, que “o meu pai...” – que é o doutor Marum Patrus, que fundou a Patrus – já fazia sustentabilidade nos três pilares antes do ano 2000, a cultura da empresa veio dele.

Meu pai se formou em direito, na UFMG. Ele tinha um posto de gasolina e do posto de gasolina, em 1970, comprou alguns caminhões, montou uma transportadora e, em 1973, viveu a crise do petróleo e teve que vender os caminhões-tanque. Mas continuou com o posto, já tinha dois. Montou então uma transportadora de carga fracionada, que é o que a Patrus é até hoje. Mas a forma de liderar, de ser, já era uma forma em que meu pai, principalmente no lado social, tinha uma preocupação muito grande com as pessoas.

Meu avô era mascate, veio do Líbano, casou-se com a minha avó, semianalfabeta, e tiveram 16 filhos, sempre entoando o mantra de que irmão não briga com irmão. Eram todos muito próxi-

mos e unidos, uns ajudando aos outros. Cansei de ir na casa dos meus tios, levar promissória e trazer promissória para assinar, para termos capital de giro e montar a transportadora e crescer. Essa cultura ficou muito enraizada e foi transmitida adiante, gerando o mantra do meu pai – sempre servir às pessoas dentro daquilo que for possível. É o conceito social já implantando em nossas mentes que está presente na cultura da nossa empresa .

Em 2008, pelas mãos da minha irmã, Marina, nasceu o Instituto Marum Patrus, o braço social da Patrus Transportes, para cuidar dos colaboradores e, como aprendi, das pessoas no entorno de onde a empresa estava: a cidade de Contagem. Foi a partir daí que eu entendi qual era o significado da sustentabilidade e a relevância do impacto causado pelas operações da empresa.

Stephania: E de que forma vocês decidiram obter a certificação B Corporation?

Marcelo: Tudo começou em 2004, quando um ex-gestor da Coca-Cola, de Belo Horizonte, se tornou nosso primeiro gerente de RH e me perguntou se poderia incluir a Patrus em uma lista na Revista Exame. Eu perguntei do que se tratava exatamente, se era pago, e ele me explicou que não. Passaríamos por uma avaliação, então eu topei. Ele disse que nunca tinha visto um clima de trabalho tão gostoso como o que existe na Patrus e acreditava que nós tínhamos muitas chances de fazer parte da publicação como uma das melhores empresas para se trabalhar. O resultado? Nós fomos eleitos. Isso significa que aquele clima foi atestado por uma auditoria e por uma revista de relevância nacional. Seguimos sendo premiados ao longo dos anos como melhores fornecedores da Natura e participando também de premiações na área de sustentabilidade, sempre considerando a Natura uma inspiração. E foi depois que ela obteve a certificação B Corporation que pensei: “a Natura conseguiu, vamos sonhar também?”, e inscrevi a Patrus no processo de certificação. Para minha surpresa, nós fomos, em 2018, a primeira transportadora de carga do mundo a se tornar uma empresa B Corporation, o que nos fez aprender com o tempo e evoluir 30 pontos no questionário até o ponto no qual alcançamos a recertificação.

Stephania: Você falou uma coisa muito interessante a respeito da certificação B Corporation: Que aprenderam muito. O que vocês aprenderam?

Marcelo: A certificação avalia a empresa em alguns grandes pilares, cujas questões são monitoradas e a cada 90 dias reportadas em uma reunião. Um deles, critico para nós que somos uma empresa familiar, diz respeito à governança. A Patrus sempre foi uma empresa que teve preocupação com a sucessão e transparência. A questão da equidade entre sócios, então, nem se fala. A gente sempre respeitou. A certificação nos tornou melhores por meio da medição e da exigência de altos padrões. O estatuto social da empresa foi alterado, por exemplo, e nosso olhar para a comunidade evoluiu.

Outro pilar, o meio ambiente, é inerente à nossa atividade: a gente polui; caminhão polui tradicionalmente. O que nós temos que fazer? Trabalhar para diminuir isso, reduzir esse impacto. E nós trabalhamos esse aspecto assertivamente. Estipulamos incentivos à última milha, que são os terceiros que realizam a etapa final do transporte com veículos que adotaram gás natural veicular financiados por nós junto à Gasmig. Essa foi uma das ações da frente de programas

de redução de CO². Nós nos comprometemos a fazer a compensação e a zerar a emissão de carbono até 2030, depois de assinarmos o Pacto Global da ONU.

Stephania: Quais ações da Patrus mais surtiram impacto social ao longo dos anos e geraram real transformação?

Marcelo: Existem vários. Mas um deles, que enche os olhos, se chama Jovem no Transporte. Nós desenvolvemos esse programa junto ao Ministério do Trabalho ao MEC, e formamos 50 jovens no transporte por ano. São filhos e parentes de colaboradores e das comunidades do nosso entorno. É a chance do primeiro emprego do filho cujo pai trabalha aqui. O jovem conhece onde o pai trabalha, come a mesma comida que o pai come no refeitório, recebe um salário que pode ajudar a família. Eles convivem na empresa por um ano e têm festa de formatura e diploma. Hoje nós temos aproximadamente 60 a 70 Jovens no Transporte, que são funcionários da Patrus.

Carlos: Queria ouvir um pouquinho como que, durante a pandemia, vocês atuaram. Você falou muito do envolvimento nas comunidades. Como essa pauta social foi alterada durante a pandemia e como vocês lidaram com isso?

Marcelo: No princípio, foi muito difícil para nós. Eu faço entrega na casa das pessoas e elas não queriam recebê-las, não queriam assinar no celular nem pegar o celular do motorista e assinar digitalmente, com medo da transmissão da Covid-19.

Fizemos questão de não demitir ninguém. Foi a primeira decisão categórica. Nos preocupamos com as comunidades do nosso entorno, fizemos doações de marmitas, distribuímos cestas básicas diretamente ou por meio de diversas organizações sociais.

Na empresa, fomos obrigados a ir para o mundo *online*, e quando caminhamos para esse mundo, onde todo mundo tinha que estar dentro de casa – ou seja, as videoconferências –, a gente foi muito rápida, e toda terça e toda quinta, durante duas horas, tínhamos o Patrus Talks. Esses Patrus Talks linkavam 300, 400 pessoas do Brasil inteiro, e ali a gente conversava com todos, expressava as dificuldades e desenvolvia uma integração muito grande. O programa continua, é um sucesso, e desenvolvemos também a Universidade Patrus, toda *online*, na qual todos os colaboradores são treinados.

Carlos: Você tem essa preocupação com a longevidade, com a sobrevivência do negócio, abrir o capital, ter parceiros, preparar as novas gerações. Do ponto de vista da B Corporation e do ponto de vista da sustentabilidade, o que você vê para o futuro? Onde estão seus grandes desafios?

Marcelo: Se dependesse exclusivamente dos acionistas, eu faria um IPO... Logo depois que a minha irmã e sócia faleceu, eu e meu irmão nos comprometemos a dar 2% do lucro da Patrus

para o Instituto Marum Patrus, e disso não abrimos mão. É uma condição que pode se tornar bastante impopular entre quem está investindo. Estou dando esse exemplo porque esse é um bom exemplo de desafio futuro. Quero investidor que cresça o negócio junto comigo, quero ter sócio, sim. Mas quem não acreditar nos pilares da B Corporation e no capitalismo consciente não vai conseguir fazer negócio com a Patrus Transportes. Essa é uma condição. O mundo já quer e já pede por esse tipo de cultura. As pessoas precisam disso; as empresas têm que mudar o *mindset* e compreender. Chega desses investidores que estão atrás de lucro rápido e de dinheiro às custas do sacrifício de demissões e de um excesso de orientação para o resultado a qualquer custo. Aqui, na Patrus, não vai ser assim. É lógico que é preciso haver lucro, uma empresa tem que ser rentável. Mas uma empresa é feita de pessoas, não somente de máquinas e robôs. São gente, e gente sente, gente precisa comer.

Stephania: Como vocês estão avançando tecnologicamente? Qual é esse caminho da inovação e da tecnologia aliadas aos valores da Patrus?

Marcelo: É simples, a empresa que não investir em tecnologia vai estar fora, no futuro. Uma das palavras mais importantes dentro da nossa organização é tecnologia. Para que precisamos de tecnologia? Para me ajudar a ter o melhor nível possível de serviço. Para me trazer as ferramentas que preciso e para poder atender o meu cliente mais rápido, melhor, com mais informação, da melhor maneira possível.

Um outro aspecto importantíssimo em relação à tecnologia, para nós, é sermos sustentáveis e eficientes em reduções de custo. Somos uma transportadora de carga e, por oferecermos uma atividade de prestação de serviço, há dois pontos delicados que podem gerar muitas perdas. O desperdício e a ociosidade. Então eu uso a tecnologia para evitar desperdícios. E as pessoas entram onde? Não existe tecnologia sem pessoas; são elas que a criam e são elas que a usam. As pessoas precisam ser treinadas e entender quais são os benefícios que a tecnologia traz para elas, qual é a dor dessas pessoas que a tecnologia ajuda a tratar. Em certos momentos, o colaborador chega perto de mim e fala assim: “se eu não tivesse essa ferramenta, o trabalho que tenho para fazer hoje demoraria três dias!” É isso que eu tenho em mente, é assim que eu encaro a inovação tecnológica.

Então nós usamos a tecnologia dentro dos pilares com os quais trabalhamos para conseguir diminuir as dores das pessoas, dos nossos clientes e de quem trabalha aqui dentro. É aquela história: o Uber nasceu para resolver o problema de táxis na cidade de São Francisco, nos Estados Unidos, que têm todas aquelas ladeiras. Ele se transformou, então, em uma terceira fonte de renda para um monte de pessoas. Uma empresa que não dá lucro, mas foi capaz de tratar algumas dores das pessoas por meio da tecnologia.



MARCELO PATRUS

CEO Patrus Transportes Urgentes. Marcelo Patrus acompanhou seu pai, desde 1973, quando este fundou a Patrus Transportes. Desde os 16 anos de idade, trabalhou em todos os setores da empresa. Foi ajudante de carga, conferente, entregador na rua e passou por todo o backoffice da companhia. Investiu em sua formação e estudou administração e contabilidade de manhã, enquanto trabalhava de tarde, combinando a educação formal e o aprendizado prático. Hoje, ocupa o cargo de CEO da Patrus Transportes. Recentemente, concluiu o curso de PDC – Programa de Desenvolvimento de Conselheiros na Fundação Dom Cabral. Acumula experiências como: Membro do Conselho Superior da NTC (Associação Nacional Transportador de Cargas); Coordenador da CTF (Câmara Técnica de Carga Fracionada) da NTC Logística; Vice-Presidente Extraordinário para Transporte de Carga Fracionada (NTC); Membro do Conselho de Administração e do Comitê de Investimentos da LOG CP, empresa do grupo MRV Engenharia; Vice-Presidente do SETCEMG (Sindicato das Empresas de Transporte de Carga do Estado de MG). Conselheiro Benemérito do Clube Atlético Mineiro.

Métricas de ESG como Critérios da Remuneração Variável dos Executivos

GISELA DA SILVA FREIRE E DARIO ABRAHÃO RABAY

Tem sido crescente o número de empresas que consideram métricas relacionadas a questões ambientais e sociais nas políticas de remuneração de executivos. Os investidores estão deixando de olhar apenas para os lucros e resultados das companhias, voltando-se também para outros aspectos vinculados ao meio ambiente, responsabilidade social e governança (ESG).

Até agora, os incentivos na remuneração variável desses profissionais eram estabelecidos de acordo com critérios meramente financeiros, como aumento do EBITDA, variação das ações, crescimento do lucro e abertura do capital das companhias, para citar alguns exemplos.

No entanto, com a crescente importância das questões relacionadas ao investimento sustentável, as métricas de ações voltadas ao desenvolvimento do capital humano já estão sendo consideradas nos indicadores de performance da alta liderança. E essa liderança são exatamente os profissionais responsáveis pela execução, tomadas de decisão e implementação das ações voltadas às práticas de ESG.

Mas assim como os executivos podem ser recompensados pelas boas práticas e comprometimento com a agenda ESG, algumas pesquisas indicam que a divulgação de notícias negativas relacionadas à responsabilidade social das empresas tem um impacto significativo nas chances de substituição do CEO, e esse impacto é proporcional à gravidade do evento¹.

Tal impacto pode ser minimizado com a adoção de algumas cautelas, a começar pela implementação real e transparente das práticas de sustentabilidade e responsabilidade social.

Um estudo publicado pela PwC Brasil, em parceria com o Instituto Brasileiro dos Auditores Independentes (Ibracon), analisou 71 das 81 companhias listadas na bolsa de valores (IBOVESPA). Destas, 67 emitiram relatórios indicando práticas de ESG, mas somente 30% desses documentos foram verificados por auditorias independentes e 27% foram assegurados por assessorias. A maioria dos relatórios (43%) não foi efetivamente auditada por nenhuma instituição².

¹ Colak, Gonul, Timo Korkeamäki e Niclas Oskar Meyera. 2020. ESG and CEO turnover. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3710538. Acesso em: 01/10/2021

² PWC e IBRACON, 2021. Divulgações do ESG no Ibovespa. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/assets/2021/esg-ibovespa-interativo.pdf>. Acesso em: 01/10/2021

Esses dados não levam diretamente à conclusão de que as companhias estão praticando *greenwashing*, ou seja, adotando uma falsa aparência de sustentabilidade, mas certamente o atestado emitido por auditores independentes traz maior segurança aos investidores quanto à real adesão da empresa aos programas de responsabilidade social por ela construídos.

Da mesma forma, a auditoria é uma ferramenta estratégica importante para que as empresas tenham uma percepção clara sobre os tópicos mais relevantes para reduzir seus impactos negativos e ampliar suas ações afirmativas.

No campo do fator social, o “S”, da sigla ESG, estão inseridos os valores da empresa e o seu relacionamento com o público externo e interno. Assim é que estão abrangidos na letra S aspectos sociais que incluem relação com a cadeia produtiva e com a comunidade local, relações trabalhistas, temas ligados à diversidade, inclusão, retenção, saúde e segurança do trabalho.

O engajamento dos trabalhadores para se atingir um desenvolvimento sustentável é de suma importância para o sucesso dos programas de ESG. Bem por isso, temas como diversidade em posições de liderança e retenção dos empregados estão na ordem do dia.

Mas ainda há uma grande dificuldade entre as empresas brasileiras de estabelecer indicadores objetivos de ESG, em especial no que se refere ao fator social.

Um relatório preparado pela UNEP em cooperação com a WBCSD³ enumera alguns indicadores quantitativos e qualitativos, os quais, no que tange ao Fator “S”, são subdivididos em três seções: empregados; pobreza e impacto na comunidade; e administração da cadeia de abastecimento.

Como critérios quantitativos, especificamente em relação aos empregados, são citados temas como futura demanda de trabalho considerando as taxas de crescimento; índice de retenção de empregados; medidas de segurança e medicina do trabalho; treinamentos e capacitação; nível salarial dos empregados em relação ao mercado, dentre outros. Como dados qualitativos, são formuladas questões sobre o quanto o modelo de negócio é dependente de talentos humanos; de que forma a empresa evita a rotatividade dos empregados; quais programas a companhia adota para garantir melhoria contínua da saúde e segurança dos empregados; se são observados os parâmetros de trabalho decente da OIT em todas as unidades produtivas, para citar alguns.

A definição de indicadores objetivos e factíveis ainda é um obstáculo a ser enfrentado em nosso país, onde a judicialização das relações de trabalho atinge elevados números, assim como alarmantes são os índices de desemprego e de pobreza.

E essa dificuldade é ilustrada em uma pesquisa conduzida pela AMCHAM⁴, em 2021, com 178 lideranças brasileiras, entre CEOs, Presidentes, VPs, Sócios e Diretores de empresas. O tema ESG é conhecido pela grande maioria dos entrevistados, mas ainda não é largamente aplicado:

3 WBCSD e UNEP FI, 2010. Translating environmental, social and governance factors into sustainable business value. Disponível em <https://www.social-protection.org/gimi/RessourcePDF.action;jsessionid=iXJNiHIS0JT7bX9BOtBdk4BGVf3MC-rAHd9IS-B0xoZhNJdjtPBMI-1491252213?id=31525>. Acesso em 02/10/2021.

4 <https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/218829/1622749532Cases-Tendencias-Premio-ECO-3-6-21.pdf>. Acesso em 02/10/2021

87% dos respondentes afirmam que conhecem o termo ESG, mas apenas 33% utilizam esse conhecimento para avaliar investimentos, seus impactos ou analisar práticas de outras grandes empresas. Apenas 33% dos entrevistados mencionaram que possuem relacionamento próximo e trabalham ativamente para que todos os envolvidos em sua cadeia produtiva tenham valores sustentáveis, compartilhando ações conjuntas e incentivando a prática do tema. De outro lado, 79% promovem ações e campanhas internas de mobilização para fomentar o ambiente inclusivo.

Os dados acima revelam que, embora tenha havido uma evolução importante, ainda há um longo caminho a ser percorrido para que as práticas de ESG sejam não só programadas, mas também efetivamente cumpridas.

Mas o fato é que, ao incluir esses critérios na remuneração variável dos executivos, as empresas estarão não apenas mostrando ao mercado que estão engajadas na aplicação das ações de ESG, como também estimulando seus dirigentes a tomarem decisões que privilegiem essas ações e as tornem efetivas.

O relatório anual mais recente da ISS ESG (departamento ESG do Institutional Shareholder Services) indicou que o número de empresas que incluíram métricas ambientais e sociais na decisão sobre a remuneração de executivos dobrou desde 2018, sendo que cerca de 20% das 6.500 empresas pesquisadas levam em consideração esses fatores.

Dessa forma, quanto antes as companhias perceberem que esse movimento do mercado é irreversível, mais rapidamente poderão adequar os planos de incentivo de curto e longo prazo dos seus executivos, criando valor para a empresa e reputação frente aos seus empregados, consumidores, clientes, fornecedores e demais *stakeholders*.



GISELA DA SILVA FREIRE

Sócia nas áreas Trabalhista, Investigações, Remuneração de Executivos e ESG & Impacto na Cescon, Barrieu, Flesch & Barreto Advogados. Sua prática ESG & Impacto envolve aspectos trabalhistas e sociais, particularmente demandas de empresas para adequação de processos internos a fatores de ESG. Reconhecida pela Legal 500 como uma das principais advogadas do Brasil na área Trabalhista. Formada em Direito, pela PUC-SP, e Pós-graduada em Direito do Trabalho, pela FADUSP. É Presidente do Sindicato das Sociedades de Advogados dos Estados de São Paulo e Rio de Janeiro, Coordenadora do Comitê Trabalhista e Previdenciário do Centro de Estudos das Sociedades de Advogados, membro do Conselho Superior de Relações do Trabalho da FIESP, do Conselho do Centro de Comércio do Estado de São Paulo, do Conselho de Emprego e Relações de Trabalho da FECOMERCIO- SP e da Comissão de Direito do Trabalho da OAB/SP.



DARIO ABRAHÃO RABAY

Sócio do Cescon Barrieu, com atuação na área trabalhista, remuneração de executivos, investigações corporativas e ESG & Impacto. Representa empresas de diversas áreas (regulamentadas ou não) da indústria, serviços e do comércio na solução de questões estratégicas e litígios de relevância na área trabalhista, incluindo negociações de acordos e convenções coletivas, investigações corporativas, remuneração de executivos e auxiliando empresas em questões de ESG ligadas a impactos sociais e relações de trabalho. Graduado em Direito, pela Faculdade de Direito da USP, e LL.M. em Direito Societário, pelo INSPER-SP.

A LGPD como instrumento de ESG: A Proteção de Dados no Impacto Social das Empresas

LUIZ FELIPE DI SESSA E FELIPE ROCHA DA SILVA

INTRODUÇÃO

Em 2004, a proteção de dados não estava listada entre as maiores preocupações quando o Pacto Global da ONU, em parceria com Banco Mundial, publicou documento que cunhou o termo ESG, o *Financial Sector Initiative “Who Cares Wins”*. No entanto, o cenário mudou com o desenvolvimento da internet, os escândalos envolvendo o tratamento de dados de usuários na internet para fins políticos, como o ocorrido no caso *Cambridge Analytica*, e a aprovação de normas de proteção de dados pessoais ao redor do mundo, como o Regulamento Geral de Proteção de Dados Pessoais da União Europeia (RGPD), o *California Consumer Privacy Act* (CCPA) e a própria Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais no Brasil (LGPD).

Hoje, com o amadurecimento do assunto na sociedade, é nítida a importância da proteção de dados pessoais para ESG, em todas as suas 3 frentes. Considerando as práticas ambientais, o tratamento massivo de dados tem repercussão no consumo energético dos *data centers* e na necessidade de minimização do tratamento. Já em governança, a segurança dos sistemas de gerenciamento de dados é a principal pauta. Por fim, talvez a mais evidente implicação da proteção de dados em ESG é no impacto social, já que o tratamento irregular de dados pode representar riscos aos Direitos Fundamentais e aos Direitos Humanos, particularmente no que se refere à privacidade e aos vieses discriminatórios. Assim, incluir a proteção de dados pessoais como parte indissociável das práticas de ESG é compreender a importância do adequado tratamento de dados para a gestão de risco, valorização dos ativos e criação de oportunidades no longo prazo.

Como sintoma do novo paradigma, o *The Global Risks Report 2021*, elaborado pelo Fórum Econômico Mundial, posicionou as falhas nas medidas de segurança cibernética no top 4 dos maiores riscos às empresas, aos governos e à sociedade no curto prazo². Empresas que enfren-

¹ IFC. *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World*. International Finance Corporation, 2004. Disponível em: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/publications/publications_report_whocareswins_wci_1319579355342. Acesso em: 25 de set. de 2021.

² WEF. *The Global Risks Report 2021*. 16ª edição. World Economic Forum, 2021. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf. Acesso em: 26 de set. 2021.

tam problemas relacionados ao tratamento de dados pessoais ficam sujeitas, por exemplo, a riscos de danos significativos à reputação e de sanções regulatórias substanciais. A proteção de dados é então fator primordial a ser considerado pelas corporações no comprometimento com as melhores práticas de gestão.

No Brasil, o tema ganhou maior relevância a partir da aprovação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD – Lei 13.709/2018), que regula o tratamento de dados e prevê sanções administrativas em caso de descumprimento. No entanto, mais do que enxergar as imposições da Lei como um ônus, as empresas têm na LGPD um verdadeiro instrumento de ESG, principalmente no impacto social de suas práticas empresariais.

A PROTEÇÃO DE DADOS NO IMPACTO SOCIAL

O pilar S está ligado ao relacionamento das empresas com a sua força de trabalho, a sociedade na qual opera e a conjuntura política em que se insere. Nesse contexto, a proteção de dados desempenha papel transversal nas políticas e práticas organizacionais relacionadas aos Direitos Humanos, à ética corporativa, à diversidade e à inclusão.

Na interface entre proteção de dados pessoais e Direitos Humanos, aquela atua como instrumento de concretização deste. Segundo a *Human Rights Watch*, leis de proteção de dados pessoais são importantes para a proteção dos Direitos Humanos, mais obviamente para o direito à privacidade, mas também para os direitos relacionados às liberdades individuais e às habilidades da sociedade de fazer escolhas coletivas³.

Em ética corporativa, a inclusão da proteção de dados nos valores da empresa corrobora com a construção de uma sociedade mais justa e equitativa. O tratamento irrefletido e displicente de dados pessoais, sobretudo com a utilização de ferramentas tecnológicas desenvolvidas sem as devidas precauções, pode implicar na reprodução e até potencialização das mazelas sociais.

Agora, são nas políticas de promoção à diversidade e à inclusão que o papel da proteção dos dados permite exemplificações mais próximas ao que vem sendo pautado no debate público. Da porta para dentro, o tratamento adequado de dados pessoais possibilita, por exemplo, a construção de procedimentos de progressão de carreira, promoções e gratificações que buscam mitigar os danos advindos da reprodução das variadas formas de discriminação. Na mesma linha, o processo de recrutamento é diretamente afetado, com processos seletivos, tomadas de decisão e recrutadores conscientes sobre o impacto do tratamento dos dados dos candidatos na promoção da diversidade e da inclusão social.

Porém, em vista da abrangência, complexidade e relativa novidade do tema, muitas empresas têm dificuldade em operacionalizar mudanças internas no tratamento de dados pessoais a partir de procedimentos e parâmetros objetivos. Nesse cenário, as normas que regulam o tema podem mesmo servir como instrumento de ESG.

³ HRW. The EU General Data Protection Regulation. Human Rights Watch, 2018. Disponível em: <https://www.hrw.org/news/2018/06/06/eu-general-data-protection-regulation>. Acesso em: 30 de set. 2021.

LGPD COMO INSTRUMENTO DE ESG

Com a aprovação da LGPD, em 2018, foi imposta a obrigatoriedade de adequação do tratamento de dados pessoais não somente ao Poder Público como ao setor privado, já que em linhas gerais a Lei é aplicável também a qualquer tratamento para fins econômicos. As empresas, portanto, estão buscando a adequação com a Lei, principalmente com receio de sujeição às sanções administrativas que já estão em vigor e podem ser aplicadas para as infrações cometidas a partir de 1 de agosto de 2021⁴.

O novo regime sistematizado pela LGPD é compulsório, mas a conformidade do tratamento pode ser usada pelas empresas como ferramenta de consolidação das melhores práticas de gestão e como importante fator para medir seus impactos sociais. Ou seja, as empresas podem lidar e enxergar a LGPD como uma oportunidade, já que além de sistematizar e trazer segurança jurídica a um regime até então esparso e pouco concatenado, a LGPD tornou-se verdadeiro instrumento de ESG. Isso porque a Lei consolida a máxima de que a propriedade dos dados pessoais é transferida às pessoas às quais eles se referem, independentemente de quem os coletou, harmonizando todas as etapas do tratamento de dados em torno desta lógica.

O alinhamento da LGPD aos impactos sociais do ESG fica evidente desde seu art. 1º, o qual explicita o objetivo da Lei em proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural. A Lei também tem como fundamentos, por exemplo, os direitos humanos, a dignidade e o exercício da cidadania pelas pessoas naturais; a liberdade de expressão, de informação, de comunicação e de opinião; e a inviolabilidade da intimidade, da honra e da imagem (incs. III, IV e VII, art. 2º da LGPD). Ainda como princípios norteadores de toda atividade de tratamento de dados pessoais, tem-se a transparência enquanto garantia, aos titulares, de informações claras, precisas e facilmente acessíveis sobre a realização do tratamento e os respectivos agentes de tratamento; e a não discriminação como impossibilidade de realização do tratamento para fins discriminatórios ilícitos ou abusivos (incs. VI e IX, art. 6º da LGPD).

Não apenas em termos deontológicos, com objetivos, fundamentos e princípios, a Lei realmente estabelece procedimentos práticos a serem seguidos. Há a previsão de requisitos para a condução do tratamento de dados, como a adequação do tratamento às bases legais; e de procedimento para a coleta regular do consentimento, para revisão de decisões tomadas unicamente com base no tratamento automatizado de dados, para o término do tratamento e para o cumprimento do exercício dos direitos dos titulares. Além disso, a Lei também regula a transferência internacional de dados e dispõe sobre a segurança e sigilo dos dados, bem como sobre a adoção de boas práticas e governança entre os setores.

⁴ ANPD. Sanções Administrativas: o que muda após 1º de agosto de 2021? Autoridade Nacional de Proteção de Dados, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/anpd/pt-br/assuntos/noticias/sancoes-administrativas-o-que-muda-apos-1o-de-agosto-de-2021>. Acesso em: 26 de set. 2021.

CONCLUSÃO

A proteção de dados pessoais, portanto, está cada vez mais inserida nas avaliações das práticas ambientais, sociais e de governança dos negócios. As empresas alinhadas gozarão de benefícios na gestão de risco, na valorização dos ativos e na criação de oportunidades no longo prazo. Por outro lado, eventuais incidentes de segurança da informação e tratamento irregular de dados podem acarretar em prejuízos reputacionais e sanções regulatórias.

Particularmente no pilar S do ESG, a proteção de dados deve permear e dialogar com as políticas e práticas organizacionais relacionadas aos Direitos Humanos, à ética corporativa, à diversidade e à inclusão. Nesse sentido, as empresas comprometidas com as melhores práticas de gestão têm na LGPD verdadeiro instrumento de ESG, já que a Lei é alinhada com as preocupações acerca do impacto social das práticas empresariais e especifica procedimentos objetivos a serem adotados para a adequação do tratamento de dados pessoais.



LUIZ FELIPE DI SESSA

Sócio na Cescon, Barrieu, Flesch & Barreto Advogados. Coordena a área de Tecnologia e Propriedade Intelectual. Representa clientes nacionais e estrangeiros em negociações de contratos envolvendo direitos de propriedade intelectual, proteção de dados e aspectos de tecnologia da informação, bem como presta assessoria jurídica a diversas empresas de tecnologia com modelos de negócio disruptivos. Formado em Direito, pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP); Mestre (LL.M.) em Propriedade Intelectual pela OMPI e Universidade de Turim.



FELIPE ROCHA DA SILVA

Estagiário Jurídico na Cescon Barrieu. Pesquisador em Proteção de Dados e Economia Digital do Laboratório de Políticas Públicas e Internet (LAPIN). Graduando em Direito, pela Universidade de Brasília (UnB).

O legislativo pode ser um aliado efetivo no esforço das empresas em suas ações que busquem o impacto social?

LUCIANO SOUZA E BEATRIZ CARVALHO

Não há como negar o movimento recente na sociedade em que se é possível identificar um novo estilo de investidores e consumidores, cada vez mais conscientes e engajados nas causas ambientais e sociais. Esse grupo de investidores e consumidores tem perfil mais aguerrido na defesa de seus ideais e valores e não se importam até mesmo de pagarem mais por um produto cuja forma de produção esteja alinhada aos mais altos padrões de segurança e preocupações ambientais.

Por outro lado, na esteira do surgimento deste novo perfil de investidores e consumidores, se percebe uma forte movimentação no mundo corporativo, onde a discussão e a adoção de um conjunto de boas práticas ambientais, sociais e de governança têm sido cada vez mais constantes. Esse movimento acontece em uma escala mundial e traz mudanças de paradigmas na gestão empresarial, que passa a incluir no contexto da alta governança preocupações de ordem sociais e ambientais. Ou seja, assuntos como preservação ambiental, preocupações com a cadeia produtiva, equidade de gênero e ambiente de trabalho estão (ou deveriam estar) na pauta de discussões e decisões das empresas.

No Brasil, já é possível verificar essa mudança na postura do mundo corporativo com exemplos nos mais variados sentidos e abordagens, todos servindo para a construção de uma discussão ampla dos aspectos ambientais, sociais e de governança. A B3¹ desenvolveu a Plataforma ISE, que reúne as empresas com as melhores práticas da agenda ESG e busca, com atualizações em seu sistema, permitir que qualquer investidor acesse a nota atribuída a cada companhia, a posição no ranking geral, a posição entre as empresas do mesmo setor e a posição em relação a empresas com o mesmo modelo de negócio. Além da nota geral, também serão disponibilizadas as notas das companhias para cada um dos critérios avaliados. Ao todo, são cinco itens analisados: (i) capital humano, (ii) governança e alta gestão, (iii) modelo de negócio e inovação, (iv) capital social e (v) meio ambiente. A plataforma, além de direcionar os investidores, cumpre o papel de incentivar as empresas a implementarem, cada vez mais, as práticas da agenda ESG. Outra iniciativa que merece destaque é a Rede Brasil do Pacto Global, que conta com mais de

¹ Plataforma de Indicadores do ISE (iseb3.com.br)

1.100 membros, reunindo o setor empresarial para atuar com impacto nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Cabe destaque, ainda, a ação promovida por Magazine Luiza, que, ao identificar que apenas 16% de seus empregados são negros, lançou um programa de *trainee* voltado para a contratação de funcionários negros. O grupo Mulheres do Brasil, por sua vez, visa a inserção feminina em cargos de liderança. Algumas empresas já tomaram a decisão de aumentar a licença paternidade, para que os pais possam participar dos primeiros meses de vida dos filhos, bem como de definir a política de bônus a partir de metas relacionadas à agenda ESG. Além disso, a iniciativa Unidos pela Vacina estabelece uma ponte entre o gestor público e o setor privado, por meio da qual empresas privadas apoiam a estrutura de vacinação contra a Covid-19.

Certamente, os exemplos mencionados acima, bem como diversos outros que estão em desenvolvimento em empresas brasileiras, demonstram que há uma mudança no comportamento das empresas, seja por pressão dos consumidores seja por tomada de consciência de sua posição importante na sociedade. E, de fato, essa mudança de comportamento está sendo refletida no dia a dia tanto das empresas quanto no de seus consumidores.

Porém, o presente artigo traz luz, mesmo que de forma inicial, a um aspecto ainda pouco debatido no âmbito do ESG. Cada vez mais fica nítida a importância de as empresas atuarem de forma ativa neste processo, buscando mudanças ambientais e sociais para a sociedade. Será que a atuação das empresas, ou grupo de empresas, junto ao Poder Legislativo, seja ele local, estadual ou federal, não poderia ser um dos instrumentos aliados para obtenção do impacto social?

A defesa de interesses, muitas vezes chamada de *lobby*, nas palavras de Bobbio, é o processo por meio do qual representantes de grupos de interesse, agindo como intermediários, levam ao conhecimento dos legisladores ou dos *decision-makers* os desejos de seus grupos². Essa atuação não é novidade no ambiente empresarial. Pelo contrário, é um instrumento utilizado de forma consistente para defesa de interesse junto aos parlamentares quando de discussões que importam a todo um segmento, como isenções, benefícios fiscais e mudanças legislativas que alteram o dia a dia da empresa.

A reflexão que serviu de partida para a presente análise veio dos Estados Unidos, em que uma parceria entre as grandes varejistas Target e Walmart e a ONG *Forum For The Future*³ pode servir de inspiração e orientação de como as empresas podem buscar na interação com o legislativo um maior impacto de suas ações. Apesar de serem concorrentes, a Target e o Walmart se uniram com o objetivo de mudar diversos aspectos da indústria de cuidados pessoais e produtos de beleza, incluindo as legislações locais e estaduais. Com a parceria com o *Forum For The Future*, conhecido por sua abordagem sistêmica para grandes questões de sustentabilidade, as empresas tiveram como objetivo quebrar mais rapidamente as barreiras para tornar os produtos de cuidados pessoais mais sustentáveis. Embora não seja comum a união entre dois poderosos concorrentes, as empresas já tinham experiências anteriores trabalhando juntas, como membros da Aliança para a Segurança do Trabalho de Bangladesh e como parte da Coligação de Vestuário Sustentável.

² BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. *Dicionário de política*. Brasília: UnB, 2004

³ <https://www.reutersevents.com/sustainability/partnerships-case-study-target-and-walmart-push-industry-wide-change>

A Target já estava trabalhando há algum tempo com o *Forum For The Future*, mas como o objetivo do fórum é fazer com que as empresas pensem além dos seus próprios limites para a mudança de sistemas sustentáveis, ocorreu a união com o Walmart. Os três parceiros solidificaram o vínculo planejando o *Beauty and Personal Care Products Sustainability Summit*, em Chicago, em 2014. A força da parceria e influência das empresas levou cerca de 50 empresas ao evento, com representantes de toda a cadeia de fornecimento de produtos de cuidados pessoais. O impacto dos produtos químicos na saúde e no meio ambiente e na transparência surgiram como temas de maior preocupação para as empresas presentes bem como para os consumidores. A iniciativa da Target e do Walmart impulsionou avanços nas questões de segurança química do consumidor e da identificação, adoção e implementação de soluções no que tange ao tema da sustentabilidade dos produtos de beleza. Com isso, o impacto social, e neste caso também o ambiental, havido em toda a linha de produtos de beleza sustentáveis demonstra que ações conjuntas como essa podem alcançar resultados significativos.

No Brasil, até o momento, de forma estruturada, não há uma atuação entre concorrentes de forma a construir soluções junto ao Legislativo que possam impactar o lado social. Certamente, vale destaque o movimento em que cerca de 800 empresas, tais como P&G, Itaú, Riachuelo, PwC, Localiza, BuzzFeed, TikTok, Twitter, B2W Digital, L'Oréal Brasil, Facebook, Avon, iFood e Ambev, se uniram em oposição ao Projeto de Lei nº 504/2020 do Estado de São Paulo, de autoria da deputada estadual Marta Costa (PSD), que propunha a proibição da veiculação de propagandas com pessoas integrantes da comunidade LGBTQIA+. De acordo com o texto do Projeto, seria proibida a publicidade *"através de qualquer veículo de comunicação e mídia de material que contenha alusão a preferências sexuais e movimentos sobre diversidade sexual relacionados a crianças no Estado"*.

Diante da iniciativa e das reações, o texto do referido Projeto de Lei foi retirado da pauta de votação e voltou para a fase de análises das comissões, sendo elas, Comissão de Constituição, Justiça e Redação, Comissão de Defesa dos Direitos da Pessoa Humana, da Cidadania, da Participação e das Questões Sociais, e Comissão de Finanças, Orçamento e Planejamento.

Contudo, esse movimento pode ser entendido mais como uma reação ao teor do projeto do que um movimento coordenado para obtenção de uma mudança na legislação que causasse impacto social, muito embora, claro, ele seja um excelente exemplo de como as empresas têm papel importante na sociedade e podem influenciar os tomadores de decisão, servindo, quem sabe, de um parâmetro embrionário e motivação para futuras iniciativas neste sentido.

O que o exemplo americano nos traz é uma postura ativa, na busca de um entendimento dos principais atores envolvidos e a defesa desses interesses junto ao legislativo. Possibilidades são inúmeras de atuação neste sentido e poderiam fazer parte dos resultados de crises institucionais que empresas passaram recentemente no Brasil.

A adoção de medidas no âmbito do ESG ainda é recente no Brasil e, claro, exige um esforço significativo das empresas na conscientização e mudanças internas de cultura. O que se discutiu aqui seria um passo a mais, fruto do amadurecimento do ambiente corporativo nesse tema. Não é um desafio fácil, mas certamente poderia resultar em um amadurecimento não apenas da instituição, mas sim de todos os envolvidos no processo, com ganhos para toda a sociedade.



LUCIANO SOUZA

Sócio atuante nas áreas de Compliance, Penal Econômico, Investigações e ESG & Impacto do Cescon, Barrieu, Flesch & Barreto Advogados. Luciano é bacharel em Direito, pela Faculdade de Direito Milton Campos (FDMC); pós-graduado em Negócios Internacionais, pela Fundação Dom Cabral (FDC); participou da Academy of WTO Law and Policy, em 2009, realizada pelo Instituto de Direito Econômico Internacional da Georgetown University Law Center. Participou ainda do Programa de Capacitação de Advogados na Missão Brasileira junto à Organização Mundial do Comércio (OMC), em Genebra, 2009, e do Programa de Intercâmbio junto ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), em Brasília, 2000. Consultor em Direito da Concorrência junto à Federal Trade Commission (FTC), em Washington, 2012.



BEATRIZ CARVALHO

Advogada, formada em Direito, pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC - Rio) e inscrita na Ordem dos Advogados do Brasil, Seção do Estado do Rio de Janeiro. Atualmente, atua nas áreas de Infraestrutura & Project Finance e Advocacia Pro Bono do escritório Cescon, Barrieu, Flesch & Barreto Advogados. Possui, ainda, experiência em Direito Civil, Societário, Contratos e Contencioso Cível Estratégico.



CASO GRUPO FLEURY: CONSTRUINDO O MAIOR ECOSSISTEMA SUSTENTÁVEL DE SAÚDE DO BRASIL

EDITORA: STEPHANIA GUIMARÃES

Estudo de Caso: Grupo Fleury

INTRODUÇÃO

É com orgulho que a CEO do Grupo Fleury, a médica cardiologista Jeane Tsutsui, conta que o ano de 2021 tem sido especial para a empresa. São vários os motivos, mas é possível dizer que pelo menos duas dessas razões estão diretamente relacionadas à sustentabilidade e seu aspecto social. Pela primeira vez em sua história, o grupo realiza uma emissão de debêntures simples com metas ESG atreladas, tornando-se a primeira empresa no setor de saúde do país a fazer esse tipo de operação.

O motivo do orgulho, entretanto, está mais na composição das metas escolhidas e o consequente impacto social a ser alcançado do que na própria emissão, a sexta feita pelo grupo em sua trajetória de capital aberto. Além de desafiadoras, as metas influenciam diretamente a estratégia de negócios e o crescimento do grupo para o próximo ciclo e comunicam os valores, a cultura, a ambição estratégica e a seriedade da empresa de 95 anos de idade em relação à sigla ESG.

Outro motivo de orgulho é a própria indicação de Jeane, em abril, para a cadeira de CEO de um dos maiores grupos de saúde do país, aumentando a quantidade de mulheres em cargos de liderança na organização e inspirando muitas outras. No Fleury, elas representam 80% de um grupo de 11.2 mil colaboradores.

GRUPO FLEURY

O Grupo Fleury é uma organização de medicina e saúde que conta, hoje, com 294 unidades de atendimento em São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Paraná, Bahia, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Distrito Federal, Espírito Santo e Maranhão. São 2.7 mil médicos, 19 marcas e operações diagnósticas realizadas em 25 hospitais. Além dos serviços de medicina diagnóstica, o grupo segue em direção a novos serviços relacionados à medicina personalizada e de precisão, saúde corporativa, novos produtos e agora procura alcançar um novo perfil de público.

Fundado em São Paulo, em 1926, por Gastão Fleury Silveira, médico formado pela Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, o Grupo Fleury se tornou referência em análises clínicas laboratoriais. Em 2001, iniciou um processo de aquisições de marcas do setor que impulsionou o crescimento da organização. Em dez anos, foram 27 aquisições com o objetivo de entrar em novas regiões, complementar o mix de serviços e aumentar a base de conhecimento. Em 2009, o grupo abriu capital na bolsa, no segmento Novo Mercado.

O crescimento ao longo dos anos permitiu substituir a denominação de laboratório e ampliar as operações, a oferta de produtos, serviços e se posicionar como uma empresa de medicina e saúde que preza pela qualidade do atendimento e visa atender um perfil de consumidor que se localiza tradicionalmente em classes mais altas na pirâmide social.

No ano de 2020, o Grupo Fleury alcançou 257 milhões de reais de lucro líquido, receita de 3,1 bilhão, um custo operacional de 216 milhões de reais, e investiu 14 milhões em pesquisa, desenvolvimento e inovação. Atendeu 2,7 milhões de clientes e realizou 2,2 milhões de testes de Covid-19. Para Márcio Mendes, Presidente do Conselho de Administração e também Coordenador do Comitê de ESG, o grupo já nasceu com valores e cultura muito fortes que são trazidos até à atualidade e dos quais se intitula “porta-bandeira”: a excelência, a ética, o acolhimento.

Jeane Tsutsui conta que o grupo trabalha há mais de 20 anos com o que hoje é chamado ESG e que as primeiras iniciativas eram mais focadas na obtenção de certificações de qualidade, como a ISO 9001 (Gestão da Qualidade), e aquelas mais voltadas para o aspecto ambiental, como a ISO 14001 (Gestão Ambiental), refletindo uma preocupação antiga com resíduos de saúde, além de alguns projetos relacionados a iniciativas sociais. “O interessante é que desde aquela época já havia a preocupação com qualidade em medicina diagnóstica, somos uma empresa de saúde, e esse foi o valor que sempre esteve atrelado à essência do DNA do grupo: fazer bem-feito em todos os aspectos. Fomos adicionando então outras dimensões, como as relacionadas à diversidade e refletindo a respeito de que maneira a gente poderia aplicar a sustentabilidade em toda a organização, foi um processo natural”.

Com o passar do tempo e o comprometimento com os valores e a cultura corporativa, o desempenho do grupo em relação às práticas de ESG se tornou reconhecido no mercado. Em 2020, o Grupo Fleury passou a integrar pela primeira vez o Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI) da Bolsa de Valores de Nova York, na carteira *DJSI Emerging Markets 2020/2021*. O DJSI é o principal índice global de sustentabilidade e inclui empresas que se destacam mundialmente pela adoção das melhores práticas sociais, econômicas e ambientais, referência para investidores que avaliam essas dimensões em seus portfólios. A nova carteira é composta por 100 empresas, das quais dez são brasileiras. O Grupo Fleury é a única empresa do setor de saúde nas Américas a fazer parte do índice.

O grupo contabiliza 9 anos consecutivos presente no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da B3 – Bolsa, Brasil, Balcão, além da entrada no *Sustainability Yearbook 2021* da S&P Global e no Índice de Carbono Eficiente (ICO2) da B3. Entre outras participações, o Grupo Fleury é signatário do Pacto pela Integridade e Contra a Corrupção, movimento articulado pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social em parceria com a Patri Relações Governamentais & Políticas Públicas, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o escritório das Nações Unidas Contra Drogas e Crime (UNODC) e o Comitê Brasileiro do Pacto Global das Organizações das Nações Unidas. Recentemente, o Fleury se tornou uma das primeiras empresas a aderir ao Movimento Transparência 100% da Rede Brasil do Pacto Global.

TRAJETÓRIA DE SUSTENTABILIDADE

É Daniel Périgo, Gerente Sênior de Sustentabilidade e Governança, quem explica que as primeiras iniciativas estruturadas da empresa com o olhar ESG começaram em 1997. No começo, a principal preocupação era com a frente ambiental, focando esforços em gestão de resíduos. Esse segue sendo um tema de alta materialidade¹ para a empresa. O Grupo Fleury realiza muitos exames e utiliza toneladas de tubos, gerando resíduos que precisam de descarte apropriado. Pensar em como minimizar esse tipo de impacto ambiental tem sido tarefa incessante da organização.

Em 2007, a área de Sustentabilidade se transformou em uma área corporativa, mais estruturada, com a fusão do Grupo Fleury junto às outras marcas que tinham sido adquiridas pelo grupo. Além disso, houve a incorporação da área de Responsabilidade Social, para gerar uma visão mais integrada de sustentabilidade. 2007 e 2008 foram anos de reestruturação, redefinição de atuação, observação e análise do nível de maturidade das marcas adquiridas em relação ao tema. Daniel ressalta que, mesmo nesse período de reorganização, a noção da necessidade de desenvolvimento de uma visão holística a respeito da sustentabilidade sempre esteve presente. “Por quê?”, ele próprio responde: “Porque as pessoas sempre reconheceram muito a dimensão ambiental do conceito de sustentabilidade e, na época, a coleta seletiva era algo muito destacado. O aspecto social ficava muito associado aos programas de voluntariado. E o que a gente queria mostrar era que o conceito de sustentabilidade era muito maior, que abraçava a questão ambiental, a questão social, mas que também fazia parte com a governança, a ética, o relacionamento com *stakeholders*, a diversidade. E a gente pensou: como a gente traz essa visão para a companhia? Foi aí que estruturamos em 2009 um projeto de 4 anos chamado Projeto Estratégico de Sustentabilidade”.

Jeane complementa, dizendo que, inicialmente, ainda eram poucos os indicadores trabalhados. “A criação dessa área de sustentabilidade veio para capitanear as iniciativas e fazer o desdobramento para toda a organização. E foi assim no começo das atividades. Depois disso veio a construção da matriz de materialidade, quando começamos a fazer avaliações mais estruturadas e passamos a incorporar os indicadores no nosso próprio BSC. Então, desde essa época de aprimoramento de gestão, lá atrás, a gente já passou a incorporar esses indicadores na corporação e dar visibilidade a eles. Depois dessa fase, a gente passou a incorporar isso nos negócios que a gente ia adquirindo, a visão se espalhou do ponto de vista geográfico e nós entramos numa etapa em que o ESG veio com mais cor, para esse conjunto”.

Um dos exemplos da importância da atuação da área de sustentabilidade veio com as aquisições. Daniel conta que quando compram novas marcas, elas chegam ao grupo em variados estágios de maturidade em ESG. “O que acontece é que quando a gente faz uma aquisição há um processo que se chama integração das marcas. Então é feito o diagnóstico dessas marcas em relação aos critérios de qualidade, de meio ambiente, de impacto social, de integridade, enfim, os que a gente tem na companhia e, com base nesse diagnóstico, a gente define quais são as ações necessárias a serem aplicadas às marcas e por onde começar. Esse estudo define: ‘Ok, vamos começar pelo “G”, ou pelo “S”, ou pelo “E”?’ Depende do que a gente encontrar nas

¹ Relevância atribuída a determinado aspecto ESG de acordo com a natureza do negócio e seus impactos.

marcas. Aí podemos então iniciar todo o processo de adequação e de alinhamento. Ter um procedimento de integração bem estruturado facilita a caminhada”.

Daniel afirma que a organização evoluiu muito, principalmente a partir de 2014, quando foi trazido esse caráter mais estratégico para a área de sustentabilidade. Em 2014, a área de sustentabilidade migrou para a Diretoria de Pessoas e as matrizes de materialidade começaram a ser desenhadas com a participação ativa de *stakeholders* externos e desdobradas na organização (aplicação da estratégia de sustentabilidade na empresa por meio de um conjunto de indicadores e metas, considerando as informações obtidas nas matrizes de materialidade como guia).

O Grupo Fleury demonstra a tranquilidade e, paradoxalmente, a urgência de quem sabe aonde quer chegar e está conectado aos movimentos de mercado. É possível identificar nos entrevistados a clara noção de que a adoção de práticas sustentáveis não acontece da noite para o dia, de que se trata de uma jornada que demanda tempo, maturidade, escuta de *stakeholders* e até bastante tentativa e erro. Também é perceptível o fato de que os executivos da empresa conseguem entender o quanto a sustentabilidade é vital para o negócio e pode trazer ganhos e lucratividade. “Em 2021, a área de ESG migrou da diretoria de Pessoas para a diretoria de Estratégia para imprimir esse olhar mais estratégico ao ESG. O comitê de ESG, recém-formado, está ligado ao conselho de administração e o Coordenador do Comitê é o Presidente do Conselho de Administração”, diz Jeane.

A migração demonstra o peso que o ESG adquiriu dentro da organização e o intuito de desenvolver um planejamento cada vez mais estratégico em conjunto com o plano de negócios da empresa. Em vez de implementar mais ações segmentadas e de menor alcance, aplica-se agora um filtro estratégico para tudo aquilo que será desenhado na organização. E, então, em vez de depender de uma área que cuida especificamente da sustentabilidade, o olhar ESG se torna cada vez mais incorporado nas decisões diárias de todas as áreas e no próprio modelo de negócios. Daniel reforça a importância dessa nova visão ao comentar um paradigma comum: “ESG não se trata de uma estratégia que só consome recursos, como muitos podem pensar, mas também gera recursos para a companhia, como as debêntures, e nesse caso mostramos isso claramente, porque existem metas de ESG atreladas a um instrumento de captação de dívida a longo prazo, e foi uma captação de sucesso (...) e falamos: ESG também contribui com as finanças da companhia; existem finanças sustentáveis; olha como as coisas podem andar juntas”.

SUSTAINABILITY-LINKED BONDS

O salto na direção de elevar o ESG ao patamar estratégico de negócios se consolidou com a emissão dos Títulos Vinculados a Desempenho ASG, ou *Sustainability-linked Bonds*, alinhados aos *Sustainability Linked Bond Principles (SLBP)* e atrelados a metas ESG, em maio deste ano, no valor de 1 bilhão de reais. De acordo com a consultoria independente, contratada para auxiliar na operação, as debêntures simples, não conversíveis em ações, trazem contribuições positivas para a conservação do meio ambiente, clima e desenvolvimento sustentável.

O Grupo Fleury selecionou dois KPIs² para compor a emissão: a gestão de resíduos biológicos e o acesso à saúde para a população menos favorecida, ambos com materialidade alta para o grupo. É justamente o segundo KPI que poderá gerar a maior transformação dentro da organização e, dentro de cinco anos, levar atendimento e acesso à saúde a um milhão de pessoas das classes C, D e E, de acordo com as projeções do grupo.

“Nossa meta não tem uma premiação por cumprir, a gente tem é uma multa, ou seja, eu pagarei mais pela debênture se não atingir as minhas metas. E aí a gente começa a ter o olhar dentro do modelo de negócio para abranger um segmento mais amplo de atuação. Porque eu preciso mudar o meu modelo de negócio para também ampliar o meu impacto social em termos de segmentação”, explica Jeane.

A diferença dessa emissão de debêntures para as outras cinco anteriores está no desafio do cumprimento das metas estabelecidas para democratização do acesso à saúde para populações das classes C, D e E. Tradicionalmente, o Grupo Fleury possui um forte posicionamento de marca e mercado com uma identificação clara junto ao público-alvo de maior poder aquisitivo, as classes mais altas da pirâmide social brasileira. Márcio conta que o grupo é reconhecido pela experiência do cliente, reputação e respeito pela marca e público *premium* e menciona que as operadoras de saúde vendem a marca Fleury associada a hospitais de renome, como o Hospital Sírio Libanês e Albert Einstein, por exemplo, como um produto diferenciado e em uma faixa de preço mais elevada.

Márcio considera que o Grupo Fleury ainda se encontra distante de ter um profundo entendimento de como é a real situação de saúde para as populações mais vulneráveis no Brasil e pensa que a empresa atinge hoje um público que ainda é restrito. “A empresa já nasceu com um posicionamento que chamamos de *premium*, mas existe ainda um universo imenso para o Fleury entregar valor, uma população que precisa de serviços de saúde. Falando sobre as metas das debêntures, a partir do momento que eu coloco como objetivo engajar um milhão de pessoas das classes C, D e E, como farei isso sem conhecer esses segmentos? Talvez eles nem tenham acesso a aplicativos de celular nem tenham internet. Não é entregar o serviço e acabou. Queremos criar relacionamentos de longo prazo com esse consumidor”, reflete.

O Presidente do Conselho de Administração explica que a conclusão foi investir em conhecer essa parcela da população e essa necessidade se faz presente na escolha da liderança que vai desenvolver o projeto. “Precisamos de alguém que conheça de verdade essa classe social. Isso vai estimular muito a reflexão interna e em termos de liderança também. Só assim poderei entregar proposta de valor para as pessoas e criar impacto social. Como lideranças ainda estamos longe de entender essa proposta de valor possível; estamos realizando essa construção agora. O Fleury desenvolveu, ao longo dos anos, uma proposta de valor adaptada a quem ele serve hoje, mas teremos que dar passos muito mais ambiciosos em termos de investimento e escolha das lideranças que vão servir de exemplo ao que iremos nos propor a fazer. Na minha visão de futuro, eu vejo o Grupo Fleury – se a gente compara com setor de tecnologia e há empresas como Google, Facebook e Amazon, que realmente se tornaram líderes – eu vejo que no setor de saúde estamos caminhando para algo parecido. Talvez daqui a cinco anos teremos três empresas principais que vão consolidar esse mercado e ser reconhecidas nacionalmente. Minha visão é

² Key Performance Indicator

que o Fleury assuma uma dessas posições e, para isso, teremos que ter uma proposta de valor não somente para a parte de cima da pirâmide como acontece hoje, mas para a pirâmide como um todo. Isso vai forçar uma mudança avassaladora dentro da empresa e ainda nem temos noção do que é entregar valor para outros públicos que a gente ainda não conhece. Hoje temos uma cabeça *fleuryana* – entregar valor com o melhor equipamento com um super cafezinho, pão de queijo, sanduíche, bom acolhimento, *valet parking*. Não é essa cabeça que permitirá entrar em outros segmentos. Temos que inovar, criar um novo Fleury, inovar nos produtos, nos serviços, no atendimento”.

Para Jeane, como em qualquer outra empresa, o grupo não tem todas as respostas em relação ao futuro, mas já identifica ganhos de “um processo bem interessante”, se referindo ao processo de emissão das debêntures, e considera que “aprendemos muito nas discussões com a Sitawi (consultoria contratada para avaliação das metas da operação). Tínhamos uma visão diferente, principalmente em relação à incorporação do modelo de negócio. Também inserimos a diversidade social, que vem sendo trabalhada no grupo, mas as duas metas (redução de resíduos biológicos e democratização da saúde) foram consideradas as mais importantes; em termos de materialidade, elas obtiveram o grau mais alto de classificação e importância, de modo geral”.

TRANSFORMAÇÃO CULTURAL

Costuma-se ouvir especialistas em ESG dizerem que o processo de construção de uma trajetória de adoção de práticas sustentáveis em uma organização se trata, na verdade, de uma experiência de transformação cultural. O Grupo Fleury comprova essa tese. Ao se abrir e buscar inovação em diferentes lugares e novos modelos de negócios, se tornou impossível uma dissociação das práticas sustentáveis, dado o nível de amadurecimento da empresa, dada a natureza do seu negócio que trata de saúde e pessoas, dada a composição da sua liderança e cultura de base com um grupo de médicos na administração e dada a relevância que a temática adquiriu na atualidade. Características fortes que já estavam presentes na cultura corporativa do grupo, como o cuidado com o cliente, o cuidado com os diversos *stakeholders*, a empatia, a solidariedade e atenção – necessárias a empresas da área de saúde – demonstram ter ajudado no engajamento e transformação.

O grupo percebeu há bastante tempo que para crescer seria preciso se tornar mais leve, ágil, investir em empresas que já tivessem a tecnologia ou produtos necessários, *startups* e inovação. Em um ambiente de *mindset* flexível, Jeane relata que o grupo foi se aprimorando ao longo da trajetória para incorporar modelos de inovação aberta e colaboração com ecossistemas de inovação, e hoje estão em um momento no qual a inovação foi de tal forma incorporada aos modelos de negócios que o Fleury não está mais se posicionando como uma empresa de medicina diagnóstica, mas como uma empresa de saúde que atua de forma ampla, trazendo outros modelos de negócios para atuação. “Como um exemplo, nós continuamos com pilar forte de medicina diagnóstica, mas desde 2018 a gente tem feito atenção primária, tem feito novos negócios como ortopedia, oftalmologia – em que a gente faz o tratamento também – hospital dia, clínica de reabilitação e uma plataforma digital, a Saúde ID, que é uma nova empresa digital lançada ano passado dentro da proposta de plataforma de *marketplace* digital”. É aí que se localiza o núcleo da transformação pela qual passa o grupo.

A CEO conta que o Fleury tem grande ambição em relação à transformação digital e cultural, que significa trazer um modelo muito diferente de *marketplace* no qual existem ofertas não só do Fleury, mas de concorrentes e outros *players* de saúde. E é contando com o sucesso desse novo modelo que a empresa poderá atingir um dos KPIs definidos: a meta social de aumentar os serviços para as classes C, D e E. Hoje, 90% da receita do Grupo Fleury provém de operadoras, ou seja, quem gera receita é o público que tem condições de pagar por um plano de saúde. Quando o projeto da plataforma foi desenhado, o intuito foi atender majoritariamente quem não tem plano de saúde, segundo Jeane, uma parcela de 75% da população brasileira. “Como a inovação faz parte disso tudo? De novo, a inovação precisa ser uma cultura de inovação. Desde a inovação do tradicional P&D³ - que continua; só esse ano lançamos mais de 192 novos produtos – até *open innovation*⁴. Ano passado lançamos uma *corporate venture* com investimento inicial de 200 milhões de reais, um exemplo do que vimos como investimento em inovação em meio a outras parcerias e projetos”, ressalta.

Márcio conta que o setor de saúde está passando por uma transformação bastante acelerada, ainda que já esperada; chegou em 2017 e “bateu à porta”, causando impacto. “Está acontecendo um furacão lá fora. Em termos de transformações no setor de saúde, de empresas se consolidando no mercado, empresas se verticalizando, fusões, aquisições, *IPOs*⁵, empresas com valuation de 100 bilhões de reais, o Fleury ficou pequeno. Nos últimos 4 ou 5 anos, havia somente duas empresas de saúde listadas em bolsa. Essa transformação que a empresa vem presenciando e da qual vem participando se acelerou nesses últimos 4 anos. Cada vez fica mais claro para a gente a mudança necessária no próprio *business* do Fleury: deixar de ser percebido como uma empresa de medicina diagnóstica e aumentar o escopo de atuação. Se transformar em uma empresa de gestão de saúde. Desde 2018, temos feito aquisições fora do universo da medicina diagnóstica e dado passos concretos em investimentos em tecnologia. Isso vem se acelerando muito nos últimos 18 meses. Ficou claro para nós, do conselho, que essa mudança só aconteceria se nós fôssemos muito mais assertivos com relação à visão de futuro (...) O primeiro passo foi o Fleury deixar claro que sua ambição é muito maior e que precisaríamos acelerar esse crescimento de uma maneira que a gente nunca tinha feito antes ou então o grupo se tornaria uma empresa de nicho e seria simplesmente abocanhado por outras empresas que estão crescendo em um ritmo muito mais acelerado”, complementa.

A ambição e os valores que o grupo carrega tornaram a aplicação das práticas ESG e o impacto social questões muito mais claras para o grupo, depois da pandemia. Para a diretoria, a relevância de uma empresa de saúde que tem acesso a capital é grande no sentido de contribuir para ajudar a reduzir os desafios trazidos pelo cenário pandêmico no Brasil.

A empresa tem potencial para fazer a sua parte e também influenciar outras empresas positivamente, diz Márcio. “Temos um histórico de boas iniciativas, mas queremos cada vez mais priorizar aquilo que tem um impacto maior e mais significativo. Isso é parte do que está acontecendo agora dentro do próprio comitê. Como conseguimos dar foco em tudo isso que já é feito para conseguir algo maior, para ir além daquilo que já é esperado de uma empresa de capital aber-

3 Pesquisa e Desenvolvimento.

4 Processo de inovação aberta cuja premissa é o compartilhamento do conhecimento.

5 *Initial Public Offer* ou Oferta Pública Inicial.

to no país? Queremos ir além. Esse é nosso trabalho no Comitê de Transformação, no Comitê de ESG, no próprio conselho, de trazer essa provocação para dentro da empresa, de tirar essas pessoas da zona de conforto. A gente não quer fazer 400 projetos ao mesmo tempo, mas 50, que vão estar conectados à visão estratégica da empresa; e a gente entende que vão impactar muito mais pessoas. O 'S' do ESG talvez seja o pilar onde a gente consiga ter esse impacto, o maior impacto possível. Essa é parte da construção que vem acontecendo ao longo dos últimos meses na empresa, nessa estruturação do comitê de ESG”.

INOVAÇÃO: MARKETPLACE DE SAÚDE

Em setembro de 2020, foi lançada a Saúde iD, empresa de tecnologia baseada na ciência de dados e inteligência artificial, um ecossistema de saúde. Por meio de uma plataforma *online*, clientes e prestadores podem interagir, integrando produtos e serviços de saúde. Com o uso de um aplicativo, o paciente pode agendar e realizar teleconsultas, consultas presenciais, marcar e acessar resultados de exames diagnósticos, consultar o prontuário eletrônico e autogerenciar sua saúde no caso de doenças crônicas, por exemplo.

Um investimento de 50 milhões de reais foi realizado para o desenvolvimento do negócio. Para atingir as metas atreladas aos *sustainability-linked bonds*, o grupo conta com o desenvolvimento da próxima fase da plataforma de saúde, se organizando de maneira ágil e adotando uma cultura ainda mais aberta à inovação e tecnologia do que de costume. Com uma administração separada em prol do ganho de velocidade na tomada de decisão e desenvolvimento, Fernando Alberto, Vice-presidente do Conselho de Administração, conta que “a gente criou toda uma nova empresa dentro do Fleury. A empresa é uma plataforma totalmente digital, no estilo do Mercado Livre, da Magalu, onde as pessoas têm a garantia da venda e do recebimento e pagamento. Com essas características o custo cai, e a gente pode trabalhar modelos preditivos (com a escala alcançada e informações obtidas). O Mercado Livre, por exemplo, quer vendas pontuais. Nosso modelo tem uma diferença: a gente consegue fazer transações longitudinais para a mesma pessoa, conforme sua necessidade de saúde. Eu consigo entender melhor esse cliente e o que ele precisa, a idade, o sexo, qual medicação em uso, etc., e consigo monitorar o paciente para que ele tenha o melhor acesso possível à saúde, e mais, para eliminar desperdícios. Aí temos previsão de custos mais apurada, e com aumento dessa acurácia de modo consistente eu consigo, por exemplo, beneficiar uma operadora de saúde que hoje não tem isso porque hoje trabalha com risco alto”, explica Márcio.

Para tornar a plataforma de *marketplace* uma realidade, o projeto exigiu todo um novo conjunto de habilidades da organização. Foi desenhado um plano de negócios e contratada uma equipe originária de *healthtechs*⁶ do mercado e que traz consigo o *mindset* de inovação trabalhando com autonomia sob a batuta de um CEO escolhido com cuidado e que precisou demonstrar conhecimento e experiência a respeito do novo público-alvo.

⁶ Startups da área de saúde.

A plataforma está agora em fase de produtização e já conta com alguns novos produtos a serem ofertados. Márcio explica que o foco agora é no produto e na experiência do cliente para somente, em seguida, partirem para escala. “Nesse momento, estamos com os times concentrados no trabalho com a plataforma, em soluções para colocar os resultados de exames, os prontuários, e começar a construir os produtos e experiência do cliente só para depois conectar outros vendedores e compradores. Temos todo um plano para crescer lá na frente, validando *MVPs*⁷. Alguns exemplos do que pretendemos fazer é começar a vender cirurgias, mesmo sem termos hospitais, fazendo parcerias e montando pacotes de cirurgias mais simples direcionadas a quem não tem plano de saúde. É possível oferecer essa solução, um pacote mais acessível, parcelado em 12 vezes, utilizando o período de ociosidade das salas de cirurgias dos hospitais. Ainda estamos em uma fase inicial, mas existe um potencial muito grande; é um mercado imenso”.

Em novembro de 2020, o Grupo Fleury, em parceria com o Grupo Sabin, anunciou a criação do Kortex Ventures, um fundo de investimentos em *startups*, que nasceu com 200 milhões de reais em recursos. Com o fundo, as empresas pretendem realizar entre 15 e 18 investimentos nos quatro anos seguintes, em companhias que possam trazer inovações na área da saúde e sinergias com os negócios.

Os investimentos devem se concentrar na área de medicina diagnóstica, medicina personalizada e saúde digital, com uso de tecnologias como inteligência artificial e análise de dados para a construção de diagnósticos focados no paciente. Um dos maiores fundos de *Corporate Venture Capital* de saúde no Brasil, o Kortex, terá participação de 70% do Grupo Fleury e 30% do Grupo Sabin. Com a iniciativa, o grupo se aproxima ainda mais do ecossistema de *startups* e *healthtechs*.

PANDEMIA E DIGITALIZAÇÃO

O uso de recursos digitais ganhou força no período da pandemia da Covid-19, quando a empresa foi posta à prova pela necessidade de distanciamento social. Para o seu público, nesse novo cenário, foram desenvolvidas diversas iniciativas digitais e múltiplas ferramentas foram adotadas pelo grupo.

Várias frentes foram preparadas para absorver a demanda por apoio, atendimento e pela realização de exames e testes Covid-19 que chegava por parte do poder público, dos clientes e outros *stakeholders*. O Cuidar Digital é uma ferramenta que permite consultas *online* entre médicos e pacientes e tem mais de 3.500 médicos cadastrados. O atendimento domiciliar apresentou um grande salto durante a pandemia, com crescimento de 77%, quando o grupo começou a oferecer a alternativa da realização de exames de imagem em casa, registrando um crescimento de 74,4% em relação a 2019 – com destaque para o início da oferta de ultrassonografia domiciliar.

⁷ *Minimum Viable Product* ou Mínimo Produto Viável.

Ferramentas de tecnologia e atendimento oferecidas, como o WhatsApp e o Agende Covid, que em sete meses somou 105.000 agendamentos digitais em cinco regiões do País, comprovam a mudança no comportamento do cliente. Foi constatado o crescimento do número de acessos remotos para consulta de resultados dos exames realizados e os médicos passaram a contar com a possibilidade de visualização de resultados de exames em todas as marcas do Grupo Fleury, por meio de um novo site e com a permissão do paciente. Foram registrados 13 mil acessos dos médicos ao Site de Resultados, enquanto os acessos dos clientes somaram quase dois milhões em 2020.

Outra facilidade implementada em 2020 foi a digitalização de documentos da recepção para serem enviados aos clientes, como comprovantes de atendimento e recibos de pagamento de exames realizados na modalidade particular, implantada em 100% das unidades do grupo. No total, 6.045 clientes receberam o e-mail com documentos digitais, dos quais 65% leram ou abriram o e-mail enviado.

Foi lançado também o *check-in* via WhatsApp, ferramenta que permite ao cliente realizar o *check-in* digital antes de sair de casa, agilizando o atendimento na unidade. A tecnologia foi implementada em 72 unidades de quatro marcas do Grupo Fleury e foi utilizada por mais de 81 mil clientes em 2020, com uma conversão de 50% dos clientes elegíveis. A ferramenta facilita a vida do paciente, diminuindo tempo nas unidades — o que se tornou ainda mais importante em um contexto de Covid-19⁸.

DIVERSIDADE

Empresas de saúde tradicionalmente apresentam um número maior de mulheres em sua composição. Olhando para o Grupo Fleury, 80% dos 11.2 mil colaboradores são mulheres. O desafio ainda se trata de levar mais mulheres aos cargos de liderança e conselhos. Considerando-se posições de liderança do cargo de Coordenação para cima no organograma, 67% dos líderes são mulheres. Nos cargos de CEO e diretoria executiva, elas são 43% e somam 20% no Conselho de Administração, que foi renovado em maio e trouxe conselheiros independentes, com experiência de mercado. Desde a composição anterior do conselho, duas mulheres faziam parte do grupo, o que permitiu o reconhecimento do Women on Board, certificação apoiada pela ONU Mulheres, que reconhece conselhos administrativos com a participação de, pelo menos, duas mulheres. O Comitê de ESG é formado por quatro membros, três deles são mulheres.

⁸ Relatório de Sustentabilidade 2020, Grupo Fleury.

Perfil de colaboradores permanentes

Por gênero	2018	2019	2020
Homens	1.838	1.975	2.182
Mulheres	7.548	8.019	9.060
Total	9.386	9.994	11.242

Por região	2018	2019	2020
Centro-oeste	175	203	200
Sudeste	8.120	8.443	9.195
Nordeste	386	665	1.147
Sul	705	683	700
Total	9.386	9.994	11.242

*Dados não consideram aprendizes e estagiários.

**O aumento em relação ao total de colaboradores do ano anterior deve-se à incorporação das empresas CPC (RN), CPMA (SP e RS), Inlab (MA) e Lafe (RJ), totalizando 590 colaboradores, além da expansão do serviço de atendimento domiciliar nas marcas a+SP e Fleury, que totalizou 206 novos colaboradores.



Fonte: Relatório de Sustentabilidade Grupo Fleury 2020

É Jeane quem explica que há um grupo de liderança feminina ativo na organização, que dá espaço a discussões, questionamentos e reflexão. Ela conta: “trazemos temas transversais e falamos sobre incentivar a liderança feminina. Tradicionalmente nos cargos de *STEM*⁹ - somos aqui de ciência e tecnologia – temos a média de 73% de mulheres. Nossa cultura e nosso olhar da diversidade em relação à mulher promove, discute e traz isso à realidade. A área de saúde é composta predominantemente de mulheres; temos uma empresa que tem 80% de mulheres. Costumo brincar que, quando estudei medicina, não era essa a realidade, eram mais homens que mulheres. Hoje, nas turmas de medicina, existem mais mulheres que homens. Mas quando olhamos para a liderança da área de saúde, ela ainda é predominantemente masculina. Então a gente vem falando sobre a importância de refletir a realidade da área na corporação. Se é uma área na qual há mais mulheres que homens, isso tem que ser assim em todos os aspectos, precisamos incentivar as mulheres na liderança”.

O grupo de liderança feminina foi formado em 2019 e nasceu espontaneamente, assim como outros grupos que têm espaço para se manifestarem e, muitas vezes, são apoiados pelo grupo e oficializados dentro da organização. “As mulheres se organizaram espontaneamente e começaram a discutir temas, fazer eventos, trazer outras mulheres para falar, fazer *benchmarking*, e aí levamos para a diretoria executiva para a empresa ter ciência de modo oficial, e ele foi muito bem recebido”, conta a CEO, que ressalta a participação das jovens no grupo. Segundo ela, o público jovem já traz esse olhar atento para o ESG consigo.

Jeane também conta que a diversidade é percebida na empresa de modo amplo e é considerada em todos os aspectos. Ações LGBTI+ estão na pauta, em ações oficiais como a Semana da Diversidade. Ela contextualiza dizendo que os profissionais convivem com questões de gênero e diversidade na prática, todos os dias, no atendimento aos clientes. A empresa possui a prática de ouvir grupos de clientes regularmente para entender as demandas e desejos e como que-

⁹ Acrônimo que representa as áreas de *Science, Technology, Engineering e Math*, ou Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática.

rem ser atendidos, prática que traz informações valiosas para a excelência do atendimento. A orientação oficial para os colaboradores é demonstrar diariamente o respeito ao indivíduo em todos os aspectos.

“Temos grupos de clientes que ouvimos sempre e com quem aprendemos muito, aprendemos a entender como desejam ser tratados. Na nossa natureza de negócios é preciso explicar que a análise de amostras precisa de informações biológicas, em todos os casos, incluindo as questões de identidade de gênero das pessoas. É preciso usar um parâmetro biológico no equipamento. Se eu faço uma dosagem hormonal, os parâmetros hormonais são diferentes para homens e mulheres por aspectos biológicos e eu preciso dessas informações para o resultado do exame, mas preciso também respeitar o cliente e como ele quer ser tratado. Se eu faço um exame de espermograma em uma mulher trans chamada Maria? Como é fazer isso? Como devo tratar esse cliente? O meu colaborador precisa estar treinado e é preciso contar ao paciente: ‘Preciso de algumas informações de parâmetros biológicos e respeito a sua diversidade’. De modo geral, as pessoas não pensam nisso. Sobre a questão da deficiência, também aprendemos muito. Temos, por exemplo, uma sala especial e treinamento de colaboradores para crianças com autismo. Se ela não for bem acolhida, tem dificuldades e se torna um fator de stress gigantesco para os pais. Elas podem viver experiências traumáticas ao fazer o exame. Existem ainda vários aspectos que a gente como organização ainda precisa aprender em relação à diversidade em todos os seus aspectos”, comenta.

Para Fernando, “a diversidade, a gente encara como diversidade de gênero, étnico-racial, LGBT-QIA+, geracional e geográfica também, é amplo. Hoje, estamos presentes em 9 estados, de São Luís do Maranhão a Porto Alegre. No início, tivemos dificuldades, mas aprendemos a incorporar a diversidade cultural e tudo isso traz inovação, por exemplo, com a diversidade geracional que combina desde os médicos mais antigos até a turma mais jovem das *startups*. Isso é muito rico para a inovação “.

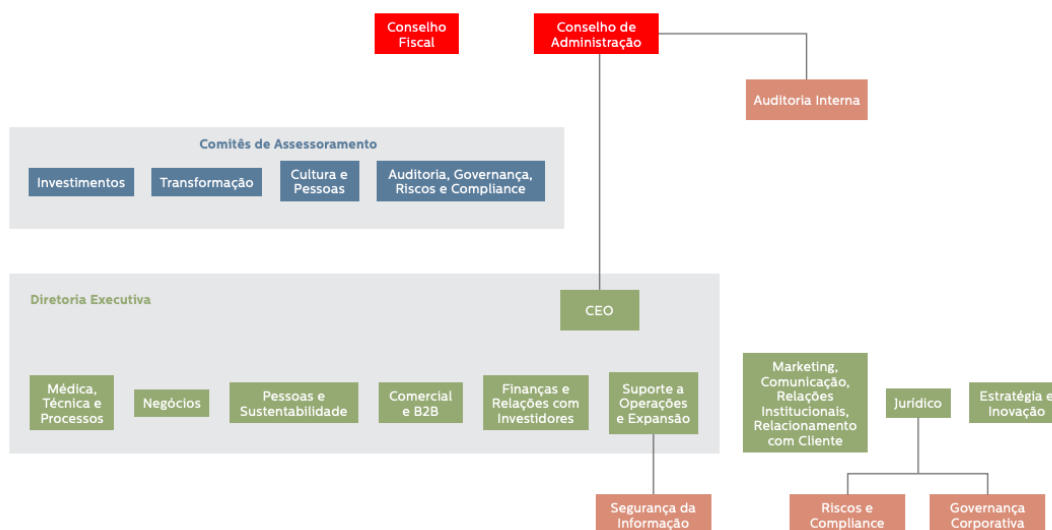
“Uma cliente não aceitou ser atendida por uma colaboradora negra em uma das unidades de atendimento”, conta Fernando, que segue explicando como a corporação dá suporte ao colaborador na lida com os desafios diários que se apresentam no atendimento: “A coordenadora da unidade disse à cliente que então ela não seria atendida no Grupo Fleury, porque o Grupo Fleury não discrimina. O episódio ocorreu há algum tempo e a funcionária deu essa resposta, mas ele conta que ela achou que seria demitida em seguida, porque nunca havia sido orientada para dar esse tipo de resposta especificamente. Ela não foi demitida e foi, isso sim, parabenizada pela atitude. Fernando confessa que o raciocínio à época foi: “precisamos de uma política para dar conforto ao nosso colaborador e oficializar as melhores práticas ao lidar com situações dessa forma”, mas diz que era para que as pessoas soubessem como agir, que essa é a cultura Fleury. “Fazemos tudo que é possível para criar esse ambiente seguro, nossa política de diversidade, eu ajudei a escrever (...) a gente respeita o indivíduo independentemente de qualquer coisa.... ele pode ser quem ele é. Basicamente, esse é o resumo da nossa política”, que foi considerada arrojada à época. “Na nossa cabeça, estaríamos mais à frente ainda, com mais mulheres, negros e outras minorias, mas como ainda temos que brigar pelo básico do básico... acho que é um processo”, conta, revelando ter contratado consultorias para ajudar contratar para garantir mais diversidade.

UMA CEO

Antes de se tornar CEO, em abril deste ano, Jeane Tsutsui foi Diretora Executiva de Negócios e está há 20 anos na organização. Ela conta que ainda está se adaptando a essa responsabilidade de ser CEO e que, mesmo com todo o seu histórico na organização, não conhecia a fundo a complexidade das interações com mercado de capitais, conselho e governança, por exemplo, que são cenários relativamente novos para ela.

A responsabilidade sobre a representatividade de ser mulher e ocupar o cargo de CEO em uma organização como o Grupo Fleury e no mercado brasileiro é clara para a médica, que explica ter visto poucas mulheres CEOs em empresas de capital aberto no país. E é por isso que, sempre que é convidada para algum evento cuja temática gira em torno da diversidade, se esforça para estar presente e contribuir de forma ativa. “Surgem convites e eu penso: ‘não posso estar lá só por ser mulher, preciso estar em um debate pela oportunidade de contribuir com o debate’”.

Jeane explica que o papel do CEO é trazer cada vez mais reflexões voltadas para o capitalismo e para os *stakeholders* nas organizações. “Eu sou uma empresa de capital aberto e eu era a única CEO mulher do Ibovespa. Claro que há uma pressão imensa, no curto prazo, de trazer margem. Passei o dia todo falando com investidores hoje e há cobrança de resultados financeiros. Mas, de modo geral, eu acredito que eu só consigo trazer os resultados financeiros se conseguir trazer o propósito para a organização. Quando se fala sobre propósito na organização, é preciso conectar as pessoas. E aí, todos os aspectos de reputação, de ética, de bem-estar dos colaboradores se tornam fundamentais para conectar as pessoas. Não dá para fazer isso só com aspecto financeiro. Na minha visão, cada vez mais os CEOs estão se preocupando com reputação e cenários aos quais antes não estavam tão habituados. Eu vejo e participo de várias discussões onde o tema de olhar para os colaboradores, motivar e reter talentos passa por tudo que discutimos e as novas gerações vão pressionar cada vez mais, os clientes vão pressionar. A mudança de CEOs veio para ficar”. Para ela, a mudança de cultura em uma organização tem que ser genuína. Não somente os CEOs, mas todos os outros líderes, todos os colaboradores precisam incorporar a mudança no modelo de negócios, porque é preciso ser real, vivido, não pode ser somente discurso, o CEO precisa estar junto a essa construção, mas não somente ele. Por isso todos os executivos têm essa missão. “A discussão sustentável deve estar com o CEO, com o CFO, RI ou Estratégia? Na verdade, é somente uma questão de organização, porque ESG é meta de todo mundo, é dever de todo mundo”, completa. As metas ESG da empresa constam no BSC de toda a organização e na remuneração variável da liderança.



Fonte: Relatório de Sustentabilidade Grupo Fleury 2020.

PERCEPÇÃO DE VALOR POR UM DIFERENTE PÚBLICO-ALVO

O Grupo Fleury sempre soube como agregar e entregar valor, assim como a percepção de valor, para o público das classes sociais presentes no topo da pirâmide social. Uma cultura de acolhimento, a qualidade da reputação, café e lanches na espera, atendimento de excelência e qualidade são itens que se relacionam com o público-alvo com o qual o grupo lida há décadas. “Graças ao aspecto da ética, da boa governança, do impacto social, temos uma reputação percebida de diferentes formas, em forma de valor de marca, fidelidade dos clientes e sustentabilidade, que é muito forte”, completa Jeane, que faz reflexões sobre entrega de valor com todas as ações e múltiplas frentes: “será que se nós nos concentrarmos em uma coluna dorsal estratégica e fazer ações que tenham mais impacto conseguiremos trazer um valor que seja percebido por todos os *stakeholders* como um outro patamar? O que realmente o cliente enxerga disso tudo? Ainda não sei”. Ela própria responde. “Pelo fato de estarmos na área de saúde, o impacto social na saúde é uma espinha dorsal que faz sentido, mas ainda precisa ser discutido de modo geral. Não posso falar só por mim”, adiciona, se referindo aos comitês e conselho. “E a pegada de carbono? Compensa usar carros elétricos para a coleta? Vamos medir ainda”. Jeane afirma estar iniciando essa discussão agora que assumiu a cadeira de CEO e que, com certeza, o desafio levará o Grupo a um patamar ainda mais avançado na sua trajetória sustentável. Ela conclui: “Por isso talvez todo esse aprendizado que estamos tendo com essa mudança de patamar deve vir atrelado ao que você é, quem você é nesse ecossistema, essa é a reflexão que a gente está fazendo agora. Para ter mais força”.

PAPEL SOCIAL DA EMPRESA FRENTE A UMA PANDEMIA

Durante crises ou catástrofes, qual o papel social das corporações frente às urgências? A pergunta foi feita durante as entrevistas para a escrita deste caso e para outras empresas no decorrer da publicação, da mesma forma.

Daniel Périgo explica qual foi a atuação do Grupo Fleury, que desenvolveu um teste para a detecção de Covid-19 nos primeiros momentos da pandemia de modo rápido. Ele conta que uma decisão precisou ser tomada. Não havia testes para atender a toda a demanda privada que se originou no início da pandemia e o setor público também requisitou ajuda da empresa na forma da doação de testes. “Se oferecêssemos esse teste de modo amplo nas nossas unidades de atendimento – e a gente entende a ansiedade das pessoas em fazer o teste porque queriam saber se estavam contaminadas ou não – não seria suficiente para aqueles casos que precisam mais. Então a decisão do Fleury, muito conectada com essa questão social, foi: onde está a maior necessidade no momento? A maior necessidade estava nos hospitais, que é onde estavam chegando os pacientes com os casos mais graves e que precisavam de diagnóstico mais rápido para que fosse possível começar o tratamento. Então tomamos a decisão de, inicialmente, oferecer o teste só para os hospitais e, depois, quando entramos em uma fase onde as metodologias estavam disponíveis de uma maneira mais ampla, começamos a oferecer nas nossas unidades e no atendimento móvel. Para mim, essa foi uma decisão tomada olhando para o social. A gente tinha um comitê de crise que foi criado para ajudar a organização durante todo esse processo, então essa foi uma das vertentes de atuação social. A outra vertente foi em relação aos nossos colaboradores, porque começamos a ter impactos do ponto de vista de saúde, com o adoecimento das pessoas, ou aspectos econômicos com parentes e pessoas próximas que começaram a perder o emprego, o que começou a impactar também os nossos colaboradores indiretamente. Então fomos entender de que maneira poderíamos ajudar esse aspecto social e tomamos uma série de decisões: assinamos o compromisso Não Demita, reforçamos todos os nossos protocolos assistenciais de saúde e segurança, as inspeções de segurança, os treinamentos, a conscientização, para que trouxesse uma sensação de segurança e proteção maior para quem estava na linha de frente. Para quem não precisava estar na linha de frente, foram quase todos para *home office*”.

Em 2020, o grupo realizou mais de 878 mil testes moleculares para identificação do Coronavírus, dos quais 715 mil para hospitais parceiros, seguindo recomendação do Ministério da Saúde. Além disso, participaram em parceria com instituições de ensino e pesquisa, hospitais públicos e privados e entidades setoriais, de uma série de protocolos de pesquisa científica, validação técnica e transferência de tecnologia, como o SoroEpi MSP e o Covid-19 Data Sharing/BR.

O grupo ainda participou de um estudo do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do SUS (ProadSUS), que buscou validar o protocolo de uso dos medicamentos hidroxiquina e azitromicina em pacientes graves e moderados. Na pesquisa, foram executados testes diagnósticos do consórcio Experiência do Cliente com hospitais brasileiros participantes para acompanhamento da evolução dos casos durante o tratamento experimental. O grupo atuou ainda na produção de conteúdo gratuito para médicos e para a população em geral, realizou inúmeras ações de voluntariado e seguiu adiante com aportes em projetos incentivados.

Daniel conta que houve muito aprendizado durante a atuação na pandemia. “O primeiro foi o da resiliência, porque precisamos ser muito resilientes, e aí, não só como empresa, mas como pessoas (...). Acho que foi um período de muita quebra de paradigma. A gente quebrou paradigmas porque a pandemia nos colocou em situações onde, talvez, em condições normais, achássemos que não daria para trabalhar (...). E acho que também foi um período de aprender a buscar novas soluções, no momento em que precisávamos manter a operação da organização, desde a manutenção do negócio até as questões relacionadas ao aspecto ESG, como a gente se reinventava para conseguir fazer com que esse sistema continuasse rodando a contento na

companhia, e precisamos nos reinventar, definir novas iniciativas, definir novos mecanismos de controle, de acompanhamento, porque estávamos em modo *online*. Então, acho que foi um grande período de aprendizado, para se reinventar e reinventar a maneira de se trabalhar”.

MEIO AMBIENTE

O tema de mudanças climáticas, apesar de não figurar como tema material na matriz de materialidade, consta no monitoramento da organização. As principais tendências sobre o assunto são reportadas desde 2015 e é elaborado, desde 2009, o inventário de emissões, que é auditado. A principal estratégia no tema é a redução das emissões, por meio do aumento da eficiência energética, da diminuição da geração de resíduos, da otimização dos processos de transporte e logística e da identificação de novas oportunidades tecnológicas e processuais.

Recentemente, foi aprovada a construção de plantas fotovoltaicas que irão suprir o consumo de energia das regionais que respondem pelo maior consumo de energia do Grupo.

O tema de maior materialidade ambiental (e utilizado como KPI na emissão das debêntures) é, sem dúvida, descarte de resíduos. O uso de tubos de ensaio para exames, o descarte apropriado e a redução de material a ser descartado fazem parte dos estudos para atingimento das metas. Jeane revela que há um projeto em curso que poderia reduzir toneladas de tubos utilizados.

Metas

Contamos com metas de sustentabilidade para acompanhamento da evolução dos temas materiais do Grupo Fleury:

Temas Materiais	Subtema	Indicadores	Meta definida
Experiência do Cliente	Excelência no Atendimento	NPS	Meta estratégica e não pública
Inovação e sustentabilidade econômica	Saúde Financeira do Negócio	ROIC (Return On Invested Capital)	Meta estratégica e não pública
	Inovação	Carteira de projetos estratégicos (considera crescimento de novos negócios)	Meta estratégica e não pública
Relacionamento com colaboradores	Programa de Voluntariado	Participações voluntárias dos colaboradores nas iniciativas sociais do Grupo	1.000 participações voluntárias (meta revisada a partir do início da pandemia e suspensão dos programas de voluntariado presenciais da Companhia)
Alianças e parcerias	Engajamento de Fornecedores	Desempenho dos fornecedores no Programa de Relacionamento na Cadeia de Fornecedores	Atingir 85% dos critérios propostos pelo Programa
Impacto ambiental	Gestão de resíduos	Intensidade (Kg/exame)	0,0186 Kg/exame
	Consumo de água	Intensidade (m ³ /exame)	0,0038 m ³ /exame
	Consumo de energia	Intensidade (KwH/exame)	1,2101 KwH/exame

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Grupo Fleury 2020

PRÓXIMOS PASSOS

O Grupo Fleury usa uma imensa quantidade de dados gerados pelo negócio para fazer adaptações em seus projetos estratégicos. Não poderia ser diferente em uma empresa de seu porte e com suas características. Mas Fernando Alberto, Vice-Presidente do Conselho de Administração, considera que o grupo ainda está aquém do que almeja em relação ao impacto social e outros resultados que podem ser alcançados. Um dos primeiros passos será cumprir os KPIs estabelecidos na operação dos *bonds*. Ele confessa estarem cautelosos em relação à divulgação da emissão das debêntures atreladas às metas ESG. Não querem correr o risco de serem vistos como alguém que estaria fazendo *greenwashing* e explica que o desejo é alcançar um momento em que essa cautela não será necessária, porque o impacto social já estará incorporado de tal forma na estratégia principal do negócio que será natural. Os passos seguintes serão a conclusão da fase de produtização do *marketplace*.

Outro objetivo em vista é se tornarem uma empresa *B Corporation*, certificação para a qual estão se organizando, avaliando *gaps*, se estruturando e estabelecendo o *roadmap* para ação futura. Um outro desejo é tornar a empresa mais diversa. Fernando explica: “não queremos discurso, queremos prática (...) a gente precisa impor esse tipo de desafio e o Comitê de ESG tem criado esse desconforto. É importante ter no topo da empresa esse direcionamento, essa liderança que vai trazer o desconforto; a função do comitê é trazer desconforto. É muito fácil no dia a dia: a empresa está funcionando, está entregando resultado, a empresa está crescendo, o que mais eu quero fazer? A gente faz muita coisa legal, mas que impacto isso traz? Como está sendo medido esse impacto? Estamos alcançando o máximo de impacto que a gente consegue?”. São alguns dos questionamentos que deverão guiar a próxima fase da trajetória.

CONCLUSÃO

O Grupo Fleury traz o cuidado com o próximo como um dos pilares da cultura corporativa, uma vez que essa é uma função básica presente nas organizações de saúde. Tal característica tem pautado sua atuação no campo da sustentabilidade por várias décadas. Ao iniciar sua trajetória de sustentabilidade, uma organização precisa olhar para dentro, olhar para si própria e compreender que impactos são causados nos colaboradores, na comunidade onde está inserida, no meio ambiente, em todos os *stakeholders* nas diferentes dimensões do ESG. Com o passar dos anos, o grupo desenvolveu e executou múltiplas e valiosas iniciativas relacionadas ao meio ambiente, governança e ao aspecto social. Foram viabilizados inúmeros projetos e ações que trouxeram a organização até o ponto no qual se encontra hoje e fortaleceram a cultura. Entretanto, como seus executivos constataam, as iniciativas ainda eram separadas da estratégia do negócio e carentes de uma linha mestra que pudesse oferecer um norte estratégico. Com a evolução do grupo e sua análise de materialidade, a conclusão obtida aponta o impacto social como o principal ponto a ser considerado nas ações e práticas sustentáveis. Agora, o grupo parece ter encontrado o norte que ajuda a associar negócios e geração de impacto. A coragem de olhar para todos os seus projetos ESG e questionar se 400 projetos são realmente uma escolha melhor do que 50 projetos de alto impacto social positivo, relacionados à estratégia de negócios e seu DNA, não deixa dúvidas quanto a esse momento do grupo. O grau de maturidade atingido torna possível a construção dessa estratégia de maneira autêntica e responsável, com espaço para a reflexão e para o questionamento, ainda que sem a certeza de todas as respostas.



STEPHANIA GUIMARÃES

Com mais de 20 anos de experiência em Comunicação e Marketing, Stephania Guimarães é Especialista em Sustentabilidade, pela Harvard Business School, no âmbito Sustainable Business Strategies, e certificada pela organização internacional GRI, Global Reporting Initiative, a ajudar empresas e outras organizações a compreender e comunicar o impacto dos negócios em questões críticas de sustentabilidade. Fundadora da Fábrica de Contos Comunicação ESG, é formada em Jornalismo, pelo UNI-BH; trabalhou na TV Globo Minas e seguiu trajetória no mercado financeiro, passando pelo BMI – Banco Mercantil de Investimentos e pelo Banco Mercantil do Brasil, onde atuou como Gerente de Marketing, Comunicação e Responsabilidade Socioambiental. É, atualmente, Head de Marketing e Comunicação da Bridge Brazil, empresa sediada em São Paulo voltada para captação de startups internacionais. Seu interesse por sustentabilidade, tecnologia e comunicação a levaram a concluir o MBA em Transformação Digital e Negócios do Futuro, além de cursar Digital Marketing Analytics pelo MIT – Massachusetts Institute of Technology. Stephania é Scrum Master certificada pelo Scrum Alliance, USA.



SESSÃO 5:

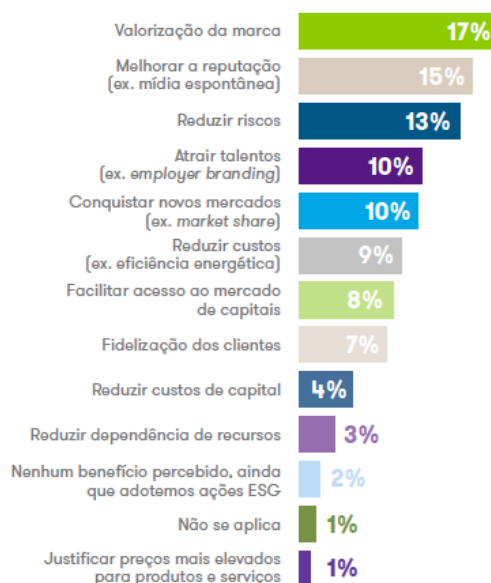
O G DO ESG: A GOVERNANÇA
DEVE SER A BASE DO ESG

EDITOR: DALTON SADENBERG

A governança como pilar de sustentação do ESG

DALTON PENEDO SARDENBERG

Em sua carta endereçada aos CEOs em 2021, Larry Fink, Chairman e CEO da BlackRock, os exortou que: “Quanto mais a sua empresa puder demonstrar seu propósito em entregar valor aos seus clientes, seus colaboradores e suas comunidades, melhor será sua capacidade de competir e entregar lucros duradouros, de longo prazo, para os acionistas”¹. Quase sessenta anos depois de Robert Freeman ter criado a *Teoria dos Stakeholders*, apontando a necessidade de incluir como foco de atenção todas as pessoas que interferem e são impactadas direta ou indiretamente pelas empresas, parece ainda ser necessário reforçar a ideia de que acolher as demandas dos *stakeholders* não é relativizar os interesses dos *shareholders*, mas, ao contrário, é a forma mais segura de continuar a entregar valor aos acionistas no longo prazo.



Fonte: ESG e as empresas de capital aberto, Grant Thornton, XP Inc. e FDC, 2021

¹ FINK, Larry. Carta do Larry Fink aos CEOs. BlackRock, 2021 Disponível em: <<https://www.blackrock.com/br/2021-larry-fink-ceo-letter>>. Acesso em: 11 de dezembro de 2021.

A sua carta anterior, de janeiro de 2020, já havia sido um marco definitivo, ao incorporar o impacto positivo de uma empresa como fator essencial para que a BlackRock pudesse vê-la como objeto de seus investimentos, o que estimulou outros fundos a seguirem o mesmo posicionamento, considerando o desempenho de uma empresa em relação aos fatores ESG ao tomar suas decisões de investimento. A consequência é um maior estímulo a que as empresas ampliem a adoção de estratégias orientadas para as partes interessadas, buscando a maximização do valor social e ambiental. De fato, a relevância na atualidade dada ao ESG nas empresas brasileiras pode ser comprovada por pesquisa publicada pela Grant Thornton, XP Inc. e a Fundação Dom Cabral, em setembro de 2021, realizada junto a 167 empresas de capital aberto, que indicou que 75% delas consideram o ESG como uma prioridade². Contudo, acesso a mercados de capitais e redução de custos de capital sequer estão no top 5 dentre os principais benefícios alcançados pelas ações ESG. As empresas abertas brasileiras ainda percebem como principais ganhos gerados pelo ESG a valorização da marca; melhoria da reputação; redução de riscos, atração de talentos; e conquista de mercado, nesta ordem.

GOVERNANÇA CORPORATIVA: IMPORTÂNCIA E EVOLUÇÃO

Na atualidade, prosperam o número de artigos, *lives* e fóruns de discussão quanto à relevância de as empresas se tornarem mais sustentáveis e responsáveis socialmente e quais métricas podem ser utilizadas para o monitoramento de seus avanços. Contudo, pouco se tem explorado o papel da boa governança como pilar de sustentação de uma organização frente aos riscos ambientais, implicações sociais e oportunidades “E” e “S”. Compreendendo que o “G” no contexto do ESG se refere essencialmente sobre como uma empresa é administrada e qual a estrutura de poder adotada, torna-se fundamental que os riscos e oportunidades de governança na tomada de decisões sejam conhecidos, visto que práticas inadequadas de governança corporativa estiveram no centro de alguns dos maiores desastres e escândalos corporativos dos últimos tempos, no Brasil e no mundo. Seja o caso do Dieselgate da Volkswagen; o uso indevido de dados do Facebook; as fraudes cometidas junto aos correntistas do Wells Fargo, travestidas de vendas cruzadas; a gestão de risco temerária da Vale no trágico acidente de Brumadinho; até a captura da Petrobras por “piratas privados, burocratas corruptos e criaturas do pântano político³” no evento batizado de Petrolão, tais transgressões são consequência de estruturas frágeis de governança que não foram suficientes para evitar perdas substanciais, sejam financeiras, de reputação e até mesmo de vidas.

Historicamente, inclusive, a governança corporativa tem sido revisada e fortalecida após incidentes de falha na governança corporativa. Por exemplo, a primeira referência em termos de princípios e regras que regem a governança corporativa foi o Relatório Cadbury (em homenagem ao presidente do comitê formado, Sir Adrian Cadbury), publicado em 1992, no Reino Unido. Surgiu em decorrência da preocupação que o *Financial Reporting Council* – FRC –, a

² GRANT THORNTON, XP INC. e FDC. ESG e as empresas de capital aberto, 2021. Disponível em: <<https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/pesquisa-esg-e-as-empresas-de-capital-aberto/>>. Acesso em: 10 de dezembro de 2021.

³ Fala do Ministro da Economia Paulo Guedes, em julho de 2019, em referência a pessoas que, ao longo do anos, tomaram posse do Estado, beneficiando-se dos recursos públicos, seja para enriquecimento ilícito ou para patrocinar partidos políticos em projetos de perpetuação de poder.

Bolsa de Valores de Londres e os profissionais de contabilidade tinham quanto ao baixo nível de confiança sobre os relatórios financeiros emitidos pelas empresas e, também, quanto ao não devido rigor das auditorias conduzidas nas empresas. O Código Cadbury introduziu um conjunto de melhores práticas direcionado aos conselhos de administração de empresas listadas e que foi posteriormente incorporado às regras de listagem da Bolsa de Valores de Londres. Na sequência, surgiram os “Princípios de Governança Corporativa” do G20 / OCDE, publicados pela primeira vez em 1999.

Novo avanço se deu a partir da Lei Sarbanes-Oxley, de 2002, que foi promulgada nos Estados Unidos, na sequência de uma série de fraudes contábeis, trazendo novos requisitos de governança para as empresas americanas. A SOX acabou influenciando leis semelhantes em vários outros países e a publicação de diversos códigos de melhores práticas. Já a crise financeira de 2008 demonstrou novas fragilidades, levando a OCDE e a Comissão Europeia a publicarem, em junho de 2010, seu Green Paper com novas orientações sobre como melhorar a governança de bancos e instituições financeiras.

Também em 2010, o FRC do Reino Unido emitiu um novo Código de Governança Corporativa, estabelecendo padrões de boas práticas em relação à liderança e eficácia do conselho, remuneração, responsabilidade e relações com acionistas. Esse Código, inclusive, teve a sua última atualização em 2018, ampliando a definição de governança e enfatizando especificamente a importância de estabelecer uma cultura corporativa alinhada com os propósitos empresariais com a estratégia de negócios, promovendo a integridade e valorizando a diversidade. Ao fazê-lo, adotou uma abordagem ESG para empresas.

MÉTRICAS DA GOVERNANÇA

Ao construir seu portfólio, os investidores ESG avaliam as práticas de governança, assim como o fazem com os fatores ambientais e sociais. Além do processo de tomada de decisão, são objeto de atenção a existência de políticas, o tratamento equânime quanto aos direitos do acionistas, as atribuições e a composição dos diferentes órgãos de governança, seja a assembleia de acionistas, o conselho de administração, comitês ou a diretoria executiva.

Pesquisa realizada pela S&P Global mostrou que as empresas que se classificam bem abaixo da média de fatores que caracterizam uma boa governança são particularmente propensas a uma gestão deficitária, a uma maior exposição a riscos e com menor capacidade de capitalizar oportunidades de negócios ao longo do tempo⁴. A S&P utiliza como parâmetros de avaliação do desempenho da governança das empresas quatro diferentes fatores: estrutura e supervisão; código e valores; transparência e relatórios; e riscos cibernéticos e sistemas.

As métricas do que se compreende por uma boa governança vêm sendo compiladas há mais tempo do que os dados ambientais ou sociais. Em 2003, pesquisadores de Harvard, Stanford e Yale criaram o Índice de Governança (G-Index) que media 24 dimensões de governança que

⁴ WHAT IS THE “G” IN ESG? S&P Global, 2020. Disponível em: <<https://www.spglobal.com/en/research-insights/articles/what-is-the-g-in-esg>>. Acesso em: 12 de dezembro de 2021.

impactam negativamente os direitos dos acionistas, representando, assim, uma governança corporativa deficiente⁵. Outra fonte de medição é o Índice de Enrinchimento (E-Index) proposto por pesquisadores da Harvard Law School que mede seis dimensões de governança corporativa, sendo quatro sobre os direitos dos acionistas e duas sobre aquisições corporativas⁶. Ambos os índices são baseados no entendimento empírico de que as empresas com direitos de acionista mais respeitados têm um valor mais alto e um melhor retorno que as demais. Contudo, tais índices não incluem, em sua avaliação, os direitos dos outros *stakeholders*, e com a relevância adquirida pelo ESG passaram a ser considerados bastante limitados para apoiar os investidores em qualificar o desempenho dos conselhos das empresas.

Mais recentemente, um instrumento que ganhou atenção no contexto da governança corporativa com foco em ESG foi o *Economic Dimension Score (EDS)*, desenvolvido pelo *S&P Dow Jones Indices* e pela gestora de ativos *RobecoSAM*. O EDS avalia o desempenho da governança corporativa das empresas, incluindo indicadores de qualidade de seus sistemas de gestão, bem como quanto a sua capacidade de gerenciar riscos e oportunidades de longo prazo. O quadro abaixo apresenta os oito critérios que indicam uma boa governança segundo o EDS⁷:

Governança Corporativa	Estrutura do Conselho, Diversidade, Efetividade, Experiência, Mandato Remuneração dos executivos Posição Acionária dos Administradores
Códigos de conduta	Código de conduta Corrupção e suborno Sistemas/práticas de <i>compliance</i> Relatório sobre violações aos códigos
Gestão de riscos e crises	Governança de riscos e cultura Análise de sensibilidade e teste de estresse Riscos emergentes.
Gestão da cadeia de suprimentos	Conscientização da cadeia de suprimentos e exposição a riscos Código de conduta dos fornecedores Integração ESG na cadeia de suprimentos
Estratégia tributária	Estratégia tributária Relatórios de gestão fiscal Governança fiscal
Materialidade / 7. Influência política / 8. Medição e a valiação de impacto	Materialidade Contribuições Avaliação de impacto e divulgação

Fonte: RobecoSAM

⁵ GOMPERS, Paul A., ISHII, Joy L. e METRICK, Andrew, Corporate Governance and Equity Prices. Quarterly Journal of Economics, Vol. 118, No. 1, pp. 107-155, February 2003.

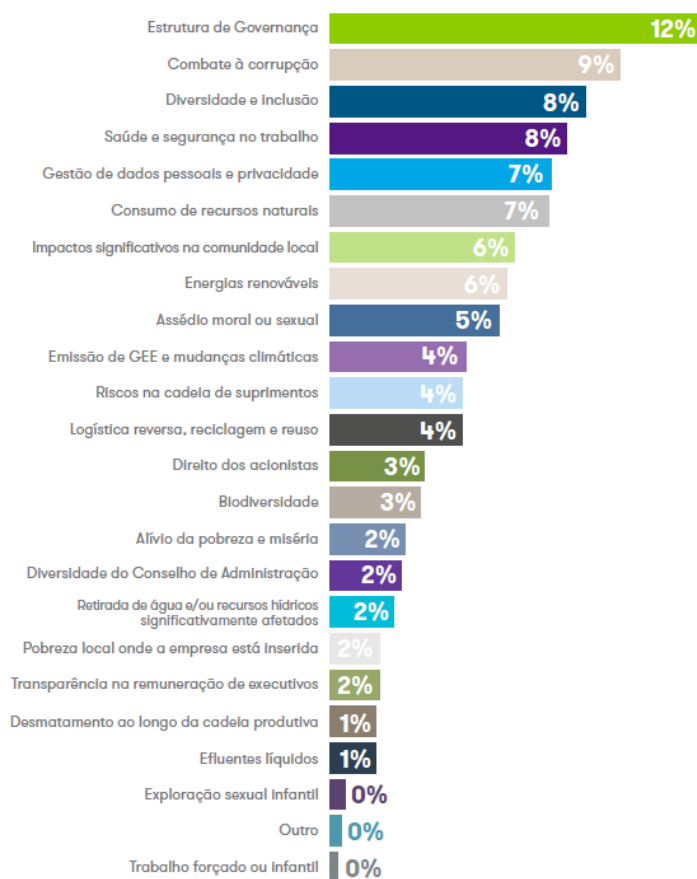
⁶ BEBCHUK, Lucian A., COHEN, Alma e FERRELL, Allen. What Matters in Corporate Governance? Review of Financial Studies, Vol. 22, No. 2, pp. 783-827, February 2009, Harvard Law School John M. Olin Center.

⁷ TANG, Kelly. Exploring the G in ESG: Governance in Greater Detail. S&P Global, 2019. Disponível em: <<https://www.spglobal.com/en/research-insights/articles/exploring-the-g-in-esg-governance-in-greater-detail-part-i>>. Acesso em: 12 de dezembro de 2021.

GOVERNANÇA CORPORATIVA

Os critérios de governança corporativa da EDS avaliam se a empresa está sendo administrada em conformidade com os melhores interesses de seus acionistas, a começar pela estrutura vigente de governança. A já mencionada pesquisa “ESG e as empresas de capital aberto” (GRANT THORNTON, XP INC. e FDC, 2021) aponta ser a estrutura de governança o principal fator ESG que impacta de maneira significativa – tanto positivo quanto negativamente – o modelo de negócios e a geração de valor de uma empresa.

O gráfico a seguir mostra os fatores ESG mais relevantes para as organizações, tomando por base o conceito de materialidade financeira.



Fonte: ESG e as empresas de capital aberto, Grant Thornton, XP Inc. e FDC, 2021

Outro aspecto levado em consideração é quanto à diversidade, com a crescente exigência por parte dos acionistas institucionais de uma melhor equidade de gênero nos conselhos de administração e em cargos executivos. Diversas pesquisas têm sido conduzidas sobre o tema, demonstrando que a diversidade nas organizações vai além da mera defesa de correção histórica da falta de um tratamento equânime, o que por si só já seria valoroso, mas que pela existência de um “caldo” de diferentes experiências, visões e modelos mentais na tomada de decisão geram resultados efetivos. Quanto a esse último aspecto, por exemplo, é reconhecido que o gênero

ro masculino toma decisão com base em um processo mais dedutivo e o gênero feminino de forma indutiva.

A questão da remuneração dos executivos também tem sido foco de atenção dos investidores ESG, verificando se há o risco da adoção de uma política de bônus autoconcedido e se ela está apropriadamente vinculada ao aumento do valor de longo prazo, da viabilidade e da lucratividade do negócio. Empresas que praticam bônus de executivos que vão além dos meramente econômico/financeiros são bem avaliadas.

A boa governança também se ocupa da transparência e a prestação de contas dos administradores aos acionistas utilizando-se de relatórios financeiros completos e precisos. Também é esperado que os conselheiros atuem em conformidade à sua responsabilidade fiduciária, evitando conflitos de interesse, sobretudo quando esses também são acionistas.

CÓDIGOS DE CONDUTA

Empresas comprometidas com princípios éticos e com práticas de conformidade desenvolvem códigos de conduta abrangentes, de fácil compreensão e acessíveis a todos os colaboradores. Os códigos de conduta existem para moldar os comportamentos do dia a dia das equipes, prevenindo práticas de suborno e corrupção.

GESTÃO DE RISCOS E CRISES

Os investidores ESG tendem a selecionar as práticas relacionadas à governança e, a partir da conclusão de diligências, descartam investimentos onde as políticas e práticas de governança possam expor a empresa a riscos inaceitáveis. Para tanto, examinam a eficácia das práticas de gestão de risco da empresa, a identificação de riscos de longo prazo, seu impacto potencial e os esforços de mitigação da empresa. Finalmente, avaliam o nível de independência da área de gestão de riscos em relação às áreas de negócios.

GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

As ações dos fornecedores de uma empresa podem impactar a sua reputação perante investidores, funcionários e clientes. A boa governança deve, assim, garantir que os fornecedores cumpram os códigos de conduta específicos a eles destinados, compartilhando valores e evitando violações de direitos humanos, meio ambiente e a ocorrência de ilícitos.

Ao mesmo tempo, deve verificar se os conselhos de administração das empresas adotam estratégias para mitigar os riscos que surgem ao terceirizar partes de suas atividades. Tal monitoramento da cadeia de suprimentos se tornou ainda mais crítico no Brasil após a reforma trabalhista de 2020, que trouxe a possibilidade de terceirização de atividades fim.

ESTRATÉGIA TRIBUTÁRIA

Esse critério EDS refere-se à checagem quanto à existência de uma política fiscal e quanto à capacidade da empresa de evitar riscos e passivos tributários.

MATERIALIDADE

A melhor governança cria valor de longo prazo a partir de práticas ESG, vinculando-as aos resultados financeiros. E, para tanto, deve-se encontrar métricas para que se possa dar publicidade aos públicos de interesse, quanto aos avanços e benefícios alcançados.

INFLUÊNCIA DA POLÍTICA

Avalia se a empresa está alocando recursos para apoiar ações e/ou organizações visando influenciar positivamente políticas públicas, leis e regulamentos que promovam o bem-estar social e a preservação ambiental.

MEDIÇÃO E AVALIAÇÃO DE IMPACTO

Esse é um campo de averiguação se a empresa tem projetos de impacto social e se adota métricas que possibilite precificar os benefícios produzidos existem diversas métricas para rastrear o progresso social e ambiental como os padrões GRI, GRESB e SASB, que facilitam a incorporação dessas métricas em seus KPIs e outras avaliações de governança.

CONCLUSÃO

O principal objetivo da maioria das empresas é maximizar o seu valor de mercado a longo prazo. Dessa forma, o seu desempenho econômico se refletirá pela lucratividade alcançada, medido em termos de eficácia operacional, eficiência e produtividade. Investidores utilizam alguns indicadores-chave de desempenho (KPIs) – tais como o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE), o retorno sobre os ativos (ROA) e o valor econômico adicionado (EVA) – para melhor avaliar os riscos e retornos associados a seus investimentos. Uma divulgação acurada do desempenho da sustentabilidade econômica é essencial para que os investidores e outras partes interessadas avaliem adequadamente a lucratividade de longo prazo, a qualidade dos ganhos e os fluxos de caixa da empresa-alvo.

Mas, na atualidade, a credibilidade junto a investidores é conquistada para além do desempenho econômico, a partir da quantificação do valor intangível adicionado por uma atuação ambientalmente correta, socialmente responsável e com a adoção de políticas robustas de governança.

Se o ESG colocou luz sobre os aspectos ambientais e sociais, não se deve deixar de reconhecer o papel fundamental exercido pela governança no cenário corporativo. As empresas que adotarem práticas superiores de governança e as divulgarem de maneira adequada estarão aptas a impulsionar sua reputação, alcançar maior valor de sua marca, mas, igualmente, estarem prontas a acessar linhas especiais de financiamento, reduzindo, por fim, seu custo de capital.



DALTON SARDENBERG

Professor na Fundação Dom Cabral, nas áreas de Governança Corporativa, Compliance e Ética Empresarial, Gestão de Empresas Familiares e Gestão Estratégica. Foi diretor dos Processos de Administração e das Parcerias Empresariais, gerente dos Programas Abertos, Customizados e de Pós-graduação e coordenou o Núcleo de Governança Corporativa. Atualmente, atua como Orientador Técnico do Programa Parceiros para Excelência (PAEX). Atua também em programas de Pós-graduação, Especialização, Abertos e Customizados na FDC. Foi executivo no Grupo Gerdau e no Grupo Korf. Tem Doutorado em Governança Corporativa, pela Universidade de Birmingham, e Mestrado em Engenharia da Produção, com ênfase em Gestão de Negócios, pela Universidade Federal de Santa Catarina.

ESG na Vale na visão de seu *Chairman*

JOSÉ LUCIANO PENIDO

UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA DO ESG

A consciência do *business* para com as questões que hoje chamamos de ESG remonta à década de 1970, quando teve início a preocupação ambiental. Naquele período, passou a ser fundamental que as empresas tivessem o *compliance* ambiental, contrastando com um período anterior quando se tinha orgulho de uma fábrica soltando fumaça, que era vista como sinal de progresso. Barulho, ruído, poeira e externalidades negativas ambientais passaram a ser uma preocupação, a partir de então.

Na década de 1990, em um coquetel no Banco Mundial, ouvi de James Wolfensohn, então seu presidente, que “o meio ambiente já é um pré-requisito para estar no negócio, mas a partir dos anos 2000, quem não tiver uma atenção à criação de valor social, vai ser excluído”. Voltei pensativo, pois fora a primeira vez que alguém me falava sobre valor social. Eu era, então, Presidente da Samarco, e decidi iniciar um projeto de voluntariado empresarial, colocando as competências, o tempo e o trabalho voluntário dos empregados da empresa a serviço da sociedade. Essa iniciativa se expandiu para várias empresas de Minas Gerais e, assim, nasceu o movimento “Voluntário das Gerais”, por incentivo da FIEMG.

A seguir, passou a vigorar o conceito de Propósito, que levava a empresa a ir além da filantropia benemérita, segundo uma proposta de que o certo é ganhar dinheiro ao mesmo tempo que se faz o bem para a sociedade. Ou seja, o “S” (social) se sofisticou, na primeira década desse milênio.

Na sequência, começaram as preocupações com o “G” (governança). No Brasil, surgiram as primeiras corporações, como Renner, Embraer e Vale, induzidas a sofisticar a sua governança orientada pelas boas práticas europeias, a partir de uma presença muito forte de investidores internacionais que demandavam transparência e proatividade.

Ou seja, o nome vai mudando: antigamente, era filantropia, depois virou responsabilidade social, responsabilidade corporativa, sustentabilidade e, hoje, chegamos ao ESG.

MOTIVAÇÕES PARA A ADOÇÃO DO ESG

Optar pelo ESG movido pela necessidade de redução de custo de capital, de ser uma estratégia de acesso a financiamentos, ainda não se tornou um fator de relevância, por não haver no momento uma restrição de recursos financeiros no mundo. Depois da pandemia, as economias foram estimuladas com uma grande liquidez. Claro que as operações financeiras ligadas a impacto com indicadores de sustentabilidade são uma forma muito adequada de financiamento. Só que, no cenário atual, ainda não fazem uma diferença financeira relevante, olhando pelo custo de capital dessas diferentes formulações.

Os principais indutores do ESG são duas megatendências com amplo poder de transformação dos negócios. A primeira é a Emergência Climática. É evidente que se a rota climática atual não for revertida, o aquecimento, em muitas partes do planeta, será insuportável, afetando sobretudo as populações mais pobres, gerando novas ondas de migração em consequência de fome e calamidades. A emergência climática exige o redesenho dos negócios. As Novas Tecnologias são a outra megatendência: tecnologia digital, tecnologia exponencial, biotecnologia, inteligência artificial, robótica, operação autônoma, novos materiais. Quando menos se espera, o seu negócio será impactado por uma concorrência que surge quase que do nada, a partir de uma disrupção tecnológica.

Essas duas grandes tendências forçam as empresas e, principalmente, os seus conselhos a terem que enxergar um pouco mais longe do que a dinâmica que a gente vê nos grupos executivos. Considerando que o tempo médio de permanência de um CEO no Brasil não chega a cinco anos, e que a sua visão de resultados é limitada a um *time frame* de poucos anos, ou até mesmo trimestral, já que se ele tiver um, dois, três trimestres que decepcionam, não adianta sinalizar que no longo prazo entregará resultado. Paul Polman, por exemplo, quando liderou a Unilever, decidiu parar de publicar resultados trimestrais, porque defendia que deveriam enxergar o longo prazo. E, apesar de os mandatos dos conselheiros serem ainda mais curtos (eles são da ordem de dois anos, mas em média um conselheiro fica entre seis e dez anos num conselho), o Conselho de Administração é um colegiado que representa o interesse dos acionistas e tem a obrigação de pensar o longo prazo, preservando a sustentabilidade econômica e a perenidade daquela organização. E quando o conselho trabalha pela perenidade, todos esses impactos previstos, ou inéditos e imprevisíveis, da mudança climática e das novas tecnologias devem ser objeto de total atenção.

O outro item com que o Conselho sempre deve estar atento são os riscos. Uma empresa pode vir a vivenciar casos absolutamente graves de reputação, se vier a ser envolvida, por exemplo, em corrupção. No caso da mineração, os dois eventos dramáticos dos últimos anos na Samarco e na Vale representaram perdas de quase 291 vidas e um impacto ambiental imenso. Além de um custo financeiro absolutamente material, houve uma perda expressiva de reputação, comprometendo a licença social para operar. A insegurança da sociedade mineira para com a estabilidade das estruturas geotécnicas de mineração passou a ser uma preocupação legítima e evidentemente justificável. Depois de Brumadinho, houve uma intensa discussão de normas técnicas de engenharia para a segurança dessas estruturas, e as normas, leis e regulamentos no Brasil foram alçados a patamares bem mais elevados de exigências. Em termos globais, o Conselho Internacional de Mineração e Metais, (ICMM), apoiado pela *The Church of England* e por outros acionistas internacionais relevantes, estabeleceu novos e mais exigentes padrões de segurança de barragens e estruturas de disposição de rejeitos. A Vale partici-

pou desses estudos, comprometendo-se com tais avanços, em conjunto com todas as demais grandes empresas do setor.

Como prescrito em lei, atendemos periodicamente às inspeções de declaração de estabilidade de estruturas. A cada seis meses, um relatório sobre a segurança das estruturas geotécnicas da empresa é apresentado ao Conselho de Administração, com o parecer do corpo interno de especialistas geotécnicos bem como o parecer de especialistas independentes. Esses pareceres são repassados ao Ministério Público e disponibilizados no site da empresa de forma totalmente transparente. Também foi introduzida no Brasil uma prática que já era adotada no Canadá de nomear para cada estrutura um *engineer of records*. Esse engenheiro de acompanhamento de dados é um profissional contratado de uma empresa totalmente independente e deve continuamente acompanhar a estrutura pela qual é responsável. E ele tem o poder de parar a operação, de maneira individual e monocrática.

O fato de a Vale ter mais que duplicado o seu grupo de profissionais geotécnicos e ter estabelecido uma redundância de três níveis de segurança geotécnica, com o compromisso de não repetição de acidentes tão dramáticos como os dois em que nós estivemos envolvidos, adicionando a preocupação com o *compliance* com normas de anticorrupção e com possíveis violações de direitos humanos, são passos importantes relativos ao ESG.

Para a Vale, a questão de direitos humanos hoje é absolutamente fundamental, porque estes dois acidentes foram grandes violações de direitos humanos. Nos dois últimos anos, a Vale proativamente realizou *assessments* de possíveis riscos de violações aos direitos humanos em todas as suas operações do mundo.

A EVOLUÇÃO DA GOVERNANÇA DA VALE

A Vale foi uma empresa estatal até 1997 e, ao ser privatizada, passou a ter um grupo de controle. Em 2017, o grupo de controle tomou a iniciativa de aprimorar a sua governança e transformá-la em uma *Corporation*. Decidiram que iriam fazer tal transição a partir de novembro de 2019, não renovando o acordo de acionistas do grupo de controle. Tomada tal decisão, iniciou-se um processo de *benchmark* das melhores práticas de governança internacionais, principalmente segundo o padrão europeu. Quando, em janeiro de 2019, ocorreu o acidente de Brumadinho, houve a necessidade de acelerar tais mudanças.

Em março de 2021, a Assembleia de Acionistas aprovou uma grande mudança nos estatutos da empresa, incorporando práticas consideradas essenciais para uma empresa nos dias de hoje. Foi definido que o Conselho da Vale terá maioria de conselheiros independentes; que o *chairman* e o *vice-chairman* são eleitos pela própria assembleia geral, e não mais pelos próprios conselheiros; e foi criada uma figura que no Brasil não é usual, na eventualidade de o *chairman* eleito não ser um membro independente, que é o *lead independent director*, escolhido pelos próprios independentes com a função precípua de dialogar com os investidores e acionistas minoritários.

Todos os comitês que assessoram o Conselho têm maioria independente. São seis comitês, sendo que cinco são liderados por conselheiros independentes.

A última evolução foi a constituição de um comitê de nomeação, que funcionou pela primeira vez na última AGO. Ele foi composto pelo então *chairman* da Vale e por dois membros independentes, o Pedro Parente, como coordenador, e o Alexandre Silva, que é *chairman* da Embraer. Coube a eles analisar as autoavaliações do colegiado de cada conselheiro individualmente. Na sequência, entrevistaram todos, discutindo e propondo, com o suporte de uma assessoria independente, uma matriz de competências desejadas para o conselho. Para tanto, utilizou-se como *benchmark* empresas do mesmo porte e setor, tais como BHP, Rio Tinto, Anglo American, Glencore, dentre outras. Essa matriz de competência foi apresentada aos nossos investidores para ouvirmos sugestões, comentários, expectativas e, depois, foi submetida ao Conselho de Administração. A seguir, com o apoio de dois *headhunters* internacionais, saiu-se à procura de nomes que atendessem aos perfis traçados.

O Comitê de Nomeação sugeriu uma lista de nomes, mas alguns acionistas optaram por também apresentar nomes alternativos. Portanto, a AGO de abril/2021 foi disputada, e os acionistas soberanamente elegeram o colegiado atual, que tenho a honra de presidir.

Agora, cabe-nos fazer o colegiado trabalhar como um grupo e entregar resultados dentro das expectativas.

OS COMPROMISSOS DE ESG DA VALE

A Vale está comprometida em alcançar a utilização de 100% de energia renovável no Brasil, em 2025, e no mundo, em 2030. Também assumimos o compromisso de Zero Carbono para 2050. Estamos desenvolvendo diversas iniciativas para a redução de emissão na navegação marítima, que representa 90% de nossas emissões.

Como aposta na inovação, a Vale anunciou recentemente o lançamento de um briquete verde, que tem o potencial de até mesmo banalizar peletizações e sinterizações, representando um abatimento de 10% das emissões da siderurgia mundial. Isso decorreu de avanços da nanotecnologia, que não sendo dominada no passado, tornava tal redesenho de produto impensável.

Aspectos de DE&I (diversidade, equidade e inclusão) devem estar na agenda do Conselho de Administração. A Vale já teve três mulheres no conselho anterior. Na última eleição, ficamos com uma só. É claro que seria melhor uma maior representatividade, mas foi uma escolha dos acionistas. No próximo mandato, vamos reavaliar a matriz de competências desejadas, discuti-la com o Conselho de Administração, procurar esses candidatos, mantido o critério de independência, e oferecer aos nossos acionistas, na assembleia geral, para que eles, soberanamente, decidam quem querem ter como membros de nosso Conselho.

O tema de inclusão racial já está incluído nas agendas do Conselho e do Comitê Executivo. Decidimos fazer um censo com todos os nossos empregados no mundo, porque raça é um sentimento de autodeclaração. Tivemos 70% de aderência em respostas e pudemos concluir que a representação da sociedade no quadro de funcionários da Vale, no nível de chão de fábrica, é absolutamente representativa da sociedade, seja no Brasil, no Canadá, na Indonésia ou na África. Mas no nível executivo, como em quase todas as empresas brasileiras, prevalecem os descendentes de uma elite europeia branca, que teve acesso às melhores universida-

des, à melhor educação formal, o que nos recomenda a necessidade de promover algumas mudanças. Programas de promoção da igualdade racial estão sendo adotados crescentemente pelas empresas e é um tema cuja atenção acelerou a partir de movimentos como o *Black Lives Matter*. A Vale, por exemplo, em sua nova turma de *trainees* de 2021, dentre os 144 selecionados, apresentou o perfil de 68% de negros e 65% de mulheres. Recentemente, abrimos uma contratação de 28 posições de curso superior (economistas, engenheiros de vários tipos, administradores) só para mulheres. Assumimos o compromisso de ampliar a diversidade de gênero e racial no quadro de liderança da empresa.

Outro aspecto é como nos vincularmos aos sonhos e às aspirações das comunidades locais, que é um tema que ainda precisamos avançar. A Vale está se esforçando para estabelecer um diálogo de duas mãos e não apenas de buscarmos fazer benesses, oferecendo aquilo que nem sempre é exatamente o que a comunidade quer.

ESG EXIGE MUDANÇA CULTURAL

Após Brumadinho, foi contratado um *assessment* independente da cultura da Vale que identificou traços culturais que priorizavam a autossuficiência técnica das pessoas, que os nossos profissionais não tinham naturalidade para pedir ajuda, para reconhecer suas limitações de conhecimento, para comunicar uma notícia ruim e, portanto, para indicar a presença de riscos. Ou seja, o critério do que é performance e a visão do que é um profissional bem-sucedido não permitiam uma gestão de risco adequada. Então, fizemos uma avaliação muito criteriosa e independente, e isso não só no Brasil, mas no exterior também, e a dramaticidade do acidente de Brumadinho teve o poder de provocar efetiva mudança. O Conselho trocou expressiva parcela da linha hierárquica de minério de ferro, incluindo o presidente. Nós estamos envolvidos em um projeto de transformação cultural absolutamente prioritário. Não é uma tarefa fácil, um projeto de cinco a oito anos, porque mudança cultural não acontece de um dia para o outro. Estamos realizando pesquisas de pulso frequentes para verificar se estamos tendo sucesso nessa transformação.

Esse processo de transição exige atenção do conselho, mas sobretudo a liderança do CEO, que no caso atual da Vale tem sido conduzida de maneira extremamente oportuna e adequada pelo Eduardo Bartolomeo.

REMUNERAÇÃO DOS EXECUTIVOS

O plano de remuneração da Vale inclui a parte fixa, baseada em critérios de mercado, por meio de pesquisas realizadas por empresas especializadas, tanto no Brasil quanto no exterior, e a parte variável, que inclui indicadores que em 2021 foram aprovados na assembleia geral, por recomendação do Conselho de Administração. O CEO, por exemplo, tem hoje atrelado ao seu plano de remuneração variável 60% de indicadores não financeiros. Nestes 60%, estão incluídas metas relativas à segurança e saúde dos empregados, gerenciamento de riscos, transformação cultural, modelo de gestão Vale e inovação. Essa proporção tornou-se necessária nesse momento, no pós-Brumadinho, com o objetivo de chamar a atenção dos executivos para o que é relevante em adição aos resultados financeiros.

Existem dois cargos da alta administração da Vale que tem zero de influência financeira na sua remuneração: o *Chief Compliance Officer*, que comanda auditoria, ouvidoria e *compliance*, e o Vice-Presidente de Excelência Operacional e Risco.

Ainda existe uma terceira banda de remuneração, que é o incentivo de longo prazo vinculado às ações da empresa, em que 20% referem-se à agenda climática.

O PAPEL DO PRESIDENTE DO CONSELHO

Em uma corporação como a Vale, um dos principais papéis do *chairman* é fazer a ponte entre a empresa e os seus investidores. O maior acionista hoje da Vale tem em torno de 10% das ações e existem ainda seis acionistas que têm mais do que 5%. O resto é pulverizado, e a tendência é pulverizar ainda mais. Assim, para exercer função de *lead independent director*, voluntario-me a fazer um *non deal roadshow* com os investidores, duas vezes ao ano. Cada conversa dessas dura, tipicamente, 50 minutos. Não falamos sobre dados operacionais, sobre a produção ou mesmo sobre a parte financeira. Eles querem saber como eu estou liderando o conselho, como eu estou pensando as metas de longo prazo, quais riscos que podem fazer com que a empresa perca valor, seja por um imprevisto, por uma emergência ou por uma desatualização da indústria, ou alguma ação da concorrência que faça a empresa perder valor rapidamente. Ou seja, os temas de ESG estão presentes o tempo todo. Dificilmente a gente fala sobre o *business* em si, até porque eu não poderia dar informações diferentes ou não uniformes a todos os investidores.

O *chairman* também deve estar próximo ao CEO. Eu tenho uma reunião quinzenal com ele, de uma hora. É uma conversa livre, em que ele me passa uma atualização sobre os negócios, operações da empresa, evoluções do mercado, relacionamento institucional, oportunidades em análise. Eu coloco dúvidas e questões, e alinhamos nossas percepções sobre a melhor conveniência para a Vale em cada tópico.

Um ponto que não deve ser negligenciado é a construção do plano anual de trabalho do Conselho, que se torna essencial para incluir os temas que fazem parte de suas responsabilidades estatutárias em cada uma das reuniões ordinárias. Para a montagem das pautas, reúno-me previamente com o nosso grupo da secretaria geral de governança, composto por vinte profissionais muito bem qualificados; faço uma reunião com o CEO para discutir e definir os assuntos essenciais que devem ser incluídos; submeto essa pauta aos conselheiros e recebo contribuições. Após cada reunião, conduzo outra reunião com o CEO e com a secretaria geral de governança para verificar os aprendizados e os itens de *follow-up*.

Outro *stakeholder* fundamental, objeto de atenção de um *chairman*, é a sociedade civil organizada, as ONGs. Elas exercem grande poder de influência na opinião pública, nos governos, junto aos acionistas, e até mesmo nos próprios empregados. Costumo dizer que tenho alguns chefes hoje: o primeiro é o colegiado, porque meu voto não vale mais do que o dos demais membros; eu sou o seu orquestrador; depois, o acionista – sendo grande ou pequeno, tenho que estar sintonizado com seus interesses; e, finalmente, a sociedade, a quem tenho de estar atento e criar canais de escuta de suas expectativas, e mostrar-me aberto ao diálogo respeitoso e construtivo.

Finalmente, outro ponto essencial na atuação do Presidente do Conselho é coordenar o ciclo anual de discussão estratégica envolvendo o Comitê Executivo e o Conselho de Administração. A Vale tem um ciclo muito bem estabelecido de, a cada ano, dentro de um horizonte estratégico de cinco a dez anos, avaliar as macrotendências mundiais, depois analisar a indústria, os concorrentes e avaliar o cumprimento do plano do ano anterior. Na sequência, rediscute-se temas de relevância, áreas de risco, áreas de oportunidades, finalizando com a aprovação da revisão do plano estratégico e do orçamento do ano seguinte, incluindo o plano de investimento, de alocação de capital, etc. Essa é uma dinâmica muito intensa e contínua, de avaliação do portfólio, de negócios que devem crescer e de desinvestimentos a serem conduzidos. E o *Chairman* e o CEO devem estar bem alinhados, para que o Conselho de Administração e o Comitê Executivo se movimentem na mesma direção, contribuindo um com o outro.

O LEGADO COMO CHAIRMAN

Eu estou absolutamente convencido de que a transformação da sociedade mundial acontece a partir do *Business*. O *Business* endereça as mudanças, movimenta a academia, a inovação, os laboratórios, as tecnologias e as coisas se transformam. Estou convencido de que as empresas brasileiras não têm que ser *followers*, mas sim criadoras de tendências. Por isso, eu fico muito feliz em ver a Vale, a maior empresa de valor de mercado da América Latina, colocar-se como exemplo da boa governança. Penso que, também em termos de licença social para operar, depois dos dois acidentes trágicos, a Vale irá formar uma tendência da nova mineração, porque a mineração é absolutamente essencial para a economia de baixo carbono que o mundo precisa implementar. Você não implementa uma economia de zero carbono sem uma infraestrutura apropriada. Metais como o aço, o cobre e o níquel são absolutamente fundamentais para se ter eletrificação com energias renováveis, para se ter carros elétricos, para se garantir o conforto com zero emissões que o mundo precisa alcançar. Isso nós vamos fazer a partir de novas tecnologias e com um trabalho seguro. Esse é o legado que eu gostaria de deixar: ver a Vale reconquistar a admiração e o suporte social da sociedade brasileira e internacional. E, conforme é o nosso Propósito: *a Vale existe para melhorar a vida e transformar o futuro, juntos.*

Nós podemos mostrar que um território da mineração absolutamente impactado durante a sua operação pode ter um uso futuro pós-mineração adequado e valioso para a sociedade. A Vale irá desenvolver projetos de pós-lavra nos territórios impactados que deem um uso social válido para a sociedade, para o bem-estar das gerações futuras, com segurança geotécnica, segurança das águas, segurança da biodiversidade. E tudo o que você gera de atividade econômica transforma a vida das pessoas, transforma em educação, em conhecimento, em novas tecnologias. Isso é o que uma empresa do porte da Vale, com o potencial de impacto positivo que ela tem, precisa deixar como legado.

É claro que todas as operações têm externalidades negativas, que devemos trabalhar para evitar riscos, para minorar os impactos negativos e exponenciar os impactos positivos. Esse é o meu sonho. Eu ficarei feliz se, no futuro, perceber que o período em que eu atuei em sua administração, a Vale tenha transformado para melhor a vida de pessoas.

Meu desejo é que a sociedade mineira, paraense, canadense, indonésia, todas essas áreas onde nós atuamos, venham a perceber essa transformação para melhor em suas vidas, e a contribuição da Vale para a economia de baixo carbono que o planeta precisa implementar. Nós seremos um dos mais importantes veículos de evolução do “G”, do “S” e do “E” na indústria de mineração.



JOSÉ LUCIANO PENIDO

Engenheiro de Minas, pela UFMG, com 35 anos de experiência na indústria de mineração e outros 15 anos na indústria de florestas plantadas, celulose e papel. Experiência de 27 anos atuando como CEO e/ou Chairman nestas indústrias. Sólido background em Sustentabilidade e ESG, no Brasil e internacionalmente. Foi membro dos conselhos das organizações Fibria, Santander Brasil, Copersucar, Química Amparo Ypê, Instituto Ethos, FDC, WBCSD, IBÁ, e Coalizão Brasil Clima, Florestas e Agricultura. Atualmente, é Chairman da Vale e Conselheiro do Grupo Algar e da ONG Rede Cidadã.

O passado, o presente e o futuro do ESG

LILIANE ROCHA

Recentemente, mais precisamente em 2020, uma carta de Larry Fink, CEO da BlackRock, a maior gestora de ativos do mundo, sacudiu o mercado e revigorou as conversas sobre conservação ambiental, inclusão social, crescimento econômico, governança e diversidade. Em 2019, Larry já havia chamado a atenção do mundo ao aprofundar, em sua carta aberta para CEOs, o poder do propósito e dos negócios com significado.

Na carta de 2020, no entanto, há a sinalização de “uma mudança estrutural nas finanças”; o risco climático é trazido claramente como um risco de investimento; é feito um reforço sobre a importância da transparência para acionistas e o capitalismo responsável é colocado no centro da discussão. E mais, Larry afirma que a BlackRock, gradativamente, investirá menos em empresas que não se atentarem a essas práticas e mais em empresas que atuem de acordo com esses conceitos. A partir desse momento, passamos a viver o *boom* das conversas, temas e eventos sobre ESG nas grandes empresas em todo o mundo.

Vale observar algo relevante e crucial: esse tema não é novo, não é moda, não surgiu agora. Em um mundo com tanta informação circulando na internet, fico surpresa como, por vezes, parecemos perder o histórico de movimentos globais tão estruturantes e transformadores para a humanidade, como os marcos prévios que nos fazem desembocar no atual fortalecimento do conceito de ESG (Ambiental, Social e Governança – em tradução livre).

Vejamos que, em 1987, ocorria a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, coordenado pela primeira ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, na qual foi estruturado o Relatório Brundtland, ou Relatório Nosso Futuro Comum, e nele está a frase que até hoje norteia Relatórios de Sustentabilidade em grandes empresas, em todo o mundo, que diz: “precisamos atender às necessidades das gerações presentes, sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazer as suas próprias necessidades”.

Sempre gosto de trazer a reflexão: será que as futuras gerações, das quais eles se referiam, éramos nós, já hoje, em 2021, enfrentando escassez hídrica, poluição, pandemia, desigualdades sociais? Gosto de fazer isso, pois assim conseguimos compreender a importância dessas palavras, parar de deslocar essa conversa para um futuro que nunca chega e entender que para nós essa conversa provavelmente já é uma problemática do presente.

Logo depois na linha do tempo, em 1999, é lançado o livro que abrange o conceito do tripé da Sustentabilidade, basilar para as mudanças que temos acompanhado nos últimos anos. Cani-

bais com Garfo e Faca, de John Elkington. Já no prefácio do livro, somos provocados com uma frase do poeta polonês, Stanislaw Jerzy Lec, que diz “seria progresso se um canibal usasse garfo?”. A analogia se segue falando sobre o capitalismo e o canibalismo corporativo, firmando os três dentes do garfo como os pilares: prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social.

Quando alguém me diz que o ESG traz a governança como uma novidade para essa conversa, sei imediatamente que essa pessoa não leu o livro de Elkington, pois lá, ao apresentar sete revoluções para a sustentabilidade, ele se debruça sobre a Governança Corporativa. E, inclusive, nos apresenta um tema extremamente atual, ao afirmar que a governança da nova era deve ser incluyente e não excluyente.

Não à toa, embora eu acredite que poucas pessoas tenham lido o livro do John Elkington, sempre reforço e recomendo a leitura para meus alunos universitários. O conceito desenvolvido por ele foi e é tão impactante que, certamente, todas as empresas que atuaram com uma perspectiva empresarial ao longo dos últimos anos utilizaram o tripé da sustentabilidade, como conceito estruturante e uma forma de nortear o modelo de fazer negócios.

Elkington esteve diversas vezes no Brasil, em fóruns e congressos, para disseminar suas ideias, exemplificar formas de atuar e colocar na prática. Em sua passagem mais recente, estivemos juntos no Expert XP 2021 – Fórum de Sustentabilidade com foco na temática ESG da XP Investimentos. Em sua plenária, Elkington falou sobre ESG, e eu, na minha plenária, falei sobre Diversidade e Inclusão.

Mais adiante, nessa linha do tempo, tivemos ainda o conceito de “Valor Compartilhado”, desenvolvido por Michael Porter e Mark Kramer, lançado em 2011, na Harvard Business Review. Porter e Kramer nos dizem que “o sistema capitalista está sitiado. Nos últimos anos, a atividade empresarial foi cada vez mais vista como uma das principais causas de problemas sociais, ambientais e econômicos. É generalizada a percepção de que a empresa prospera à custa da comunidade que a cerca.”. A principal contribuição deste texto é trazer a sustentabilidade não como uma perspectiva marginal, para além do negócio, mas sim como uma nova forma de fazer negócios. Para isso, seria necessário “reconceber produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor e montar *clusters* setoriais de apoio nas localidades da empresa.”

Por fim, nesse ciclo, como começamos falando sobre o advento do conceito de ESG, impulsionado pelo mercado financeiro, que traz a perspectiva de investimentos de impacto, investimento socialmente responsável e investimento sustentável, notamos que todos os conceitos e marcos históricos que mencionamos se consolidam e revigoram, voltam a ganhar força sobre o conceito de ESG, particularmente intensificados pelo advento da Pandemia da Covid-19, que mais uma vez fez com que a humanidade repensasse seus limites e responsabilidades. E deste momento recente, alguns dos principais exemplos que temos são sobre empresas atuando de forma efetiva, pautadas pelo propósito, direcionando esforços para solucionar questões prementes.

Tivemos, por exemplo, em articulação intersetorial, a Prefeitura de São Paulo, junto a AMBEV, a Gerdau e o Hospital Israelita Albert Einstein, entregando 100 leitos ao Hospital Municipal M’Boi Mirim. É notável as empresas saírem de sua área primária de atuação para atuarem em uma demanda urgente e gerando valor para a sociedade.

Para falarmos de práticas no cerne do negócio, gosto muito do exemplo da Novelis, empresa líder mundial em Laminados de Alumínio, que finalizou um investimento de 750 milhões e aumentou a sua capacidade de produção, em Pindamonhangaba – SP, atingindo 680 mil toneladas na produção de chapas e 490 mil toneladas de alumínio reciclado por ano.

Em 2019, 98% das latas de alumínio do Brasil foram recicladas no país, sendo a empresa responsável por reciclar 60% desse contingente. Hoje, as chapas comercializadas pela Novelis já possuem, em média, 72,5% de conteúdo reciclado, evidenciando a reciclagem como estratégia de negócio, em um movimento que tem como objetivo a transformação da lógica da capacidade de produção. É disso que estamos falando, mudar a forma de fazer negócios, trazendo a sustentabilidade para o centro da visão estratégica.

Sobre o futuro do ESG, bem especificamente no Brasil, teremos que equacionar as questões de desigualdades e diversidade. Não há como falar de ESG no Brasil deixando essa temática às margens ou de maneira periférica. E terá que ser uma atuação pautada pelos princípios da Governança: Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa.

Segundo o IBGE, temos, em nosso país, cerca de 200 milhões de brasileiros, 52% de mulheres, 56% de negros, 29% de mulheres negras, 7% ou 24% de pessoas com deficiência, considerando tipos de deficiências mais severas ou todas as deficiências, segundo a escala Kinsey da década de 50, aproximadamente 10% de homossexuais. Mas, quando analisamos a liderança das grandes empresas, pelo Perfil Social Racial e de Gênero do Instituto Ethos de 2016, e há somente 13% de mulheres, 4,7% de negros, 0,4% de mulheres negras, 0,6% de pessoas com deficiência, nenhuma informação ou dado sobre pessoas LGBTQPIA+ (lésbicas, gays bissexuais e transgêneros), vemos que estamos diante de um paradigma social e empresarial, que eminentemente poderá nos levar ao colapso socioeconômico.

Por isso, algumas das melhores práticas relacionadas a ESG que pude observar no Brasil nos últimos 2 anos foram aquelas de empresas que, mesmo enfrentando medos, incertezas e complexidades de uma pandemia global, mantiveram e até ampliaram sua atuação em prol da diversidade e inclusão, contribuindo para uma melhor representatividade da demografia da sociedade brasileira em seu quadro funcional e, principalmente, na liderança.

A Gerdau, por exemplo, alinhada aos princípios de ESG, compartilha com transparência os dados da sua demografia interna e também as suas metas. Do total de 30 mil funcionários, 70% são homens. Até 2025, 30% dos cargos de liderança deverão ser ocupados por mulheres, para isso 20% dos bônus dos executivos estão atrelados a metas ESG. Desde que as primeiras metas foram criadas, em 2017, a presença de mulheres em cadeiras de coordenação cresceu 5%, e hoje está em 22,4%.

A Symrise também é um excelente exemplo. A empresa conta com metas de ter em seu quadro geral o percentual de mulheres, negros e outros grupos minorizados que representem a demografia da sociedade brasileira. Nos últimos dois anos, a empresa aumentou 53% o número de negros, hoje 29% do quadro de funcionários. Tem 46% de mulheres no quadro funcional, com 49% no nível de liderança. No recorte de mulheres negras, eles avançaram de 11% para 16%. Veja que a atuação e as mudanças ocorreram inclusive durante um período no qual diversas outras empresas estavam demitindo e refreando investimentos em ESG.

Exemplos como esses mostram que quando o Conselho de Administração, o CEO, as lideranças e, conseqüentemente, toda a empresa entenderam que ESG é o único caminho para ter perenidade e longevidade no negócio, em meio às complexidades e constantes mudanças que a contemporaneidade nos impõe, esses processos têm continuidade e solidez, mesmo em meio a momentos difíceis. Portanto, a governança deve estar a serviço da sustentabilidade e da diversidade. Somente assim iremos assegurar, hoje, a perpetuidade dos negócios, da espécie humana e do planeta Terra.



LILIANE ROCHA

Fundadora e CEO da Gestão Kairós – Consultoria de Sustentabilidade e Diversidade. Especialista, há 16 anos, em Sustentabilidade e Diversidade em grandes empresas. Conselheira Consultiva de Diversidade do CEO's Legacy – Iniciativa da Fundação Dom Cabral, da AmBev e da Novelis do Brasil. Docente na Pós-Graduação de Sustentabilidade e Diversidade na FIA / USP e no SENAC. Mestra em Políticas Públicas e MBA Executivo em Gestão da Sustentabilidade pela FGV; Especialização em Gestão Responsável para Sustentabilidade, pela Fundação Dom Cabral; e Relações Públicas, pela Cásper Líbero. Autora do livro “Como ser um líder inclusivo”, cunhou e consolidou o conceito Diversitywashing – Lavagem da Diversidade – no Brasil, desde 2016. Colunista da Época Negócios, na coluna Diversifique-se, do UOL, na plataforma de conteúdo jornalístico 6 minutos, e da VOGUE, na coluna Negócios. Reconhecida por três anos consecutivos como uma das 101 Lideranças Globais de Diversidade e Inclusão pelo World HRD Congress.

Compliance e o ESG

PEDRO SUTTER

HISTÓRICO DO COMPLIANCE

Antes da promulgação da 12.846/2013, a Lei Anticorrupção Empresarial, apenas as multinacionais ou algumas empresas brasileiras com emissão de ADR níveis II e III, nos EUA, em função da SOX, tinham desenvolvido os seus programas de *compliance*, de comunicação, treinamento e aculturação, adotando estruturas para lidar com os riscos associados a não conformidades. É fato que o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, lançado pelo IBGC, em 1999, já indicava a necessidade de se ter um código de ética e de se adotar uma série de instrumentos de proteção aos acionistas e aos demais *stakeholders*. Também, o ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial –, criado pela então BOVESPA, em 2005, foi um estímulo para a responsabilidade ética das corporações. Contudo, é a partir de 2013, com a nova lei, e em especial depois, em 2014, com os efeitos cataclísmicos da Operação Lava Jato, que as companhias começaram a ter que se organizar, a mobilizar capital humano e investir em infraestrutura de sistemas de controle como um todo. Mesmo as companhias brasileiras de capital fechado passaram a ir além dos controles financeiros, adotando modelos como, por exemplo, o COSO, na busca de ampliar a sensibilidade dos colaboradores para que a sua atuação fosse guiada por regras de meio ambiente, saúde, segurança. É claro que diversas empresas ainda seguem a tendência clássica do *check-the-box*, criando estruturas, código de ética, políticas de conflito de interesses, transação com partes relacionadas, enfim, um rol de procedimentos de como lidar com os desafios de *compliance* ou de proteção aos interesses dos acionistas, mas falham em implantar uma cultura em suas unidades operacionais ao não conseguirem traduzir de maneira eficiente o que elas significam de fato no dia a dia dos colaboradores.

Tive uma experiência profissional por mais de dezesseis anos na United Technologies Corporation – UTC, um conglomerado industrial norte-americano criado na década de 1920, altamente diversificado em diferentes campos de alta tecnologia. Dentre os seus negócios havia a Pratt & Whitney, um dos três grandes fabricantes de motores aeronáuticos junto com a General Electric e a Rolls-Royce. Típico oligopólio que acabou cartelizando no fornecimento de turbinas para os aviões militares pelo mundo. Com base na violação do FCPA, a Pratt & Whitney foi então penalizada pela SEC, por abusos em contratos com o departamento de estado americano, com a marinha e com a aeronáutica. Esse é um exemplo em um fato vivenciado por uma *true corporation*, mas que ocorre da mesma forma em empresas com controle definido, sejam brasileiras, americanas, japonesas ou suecas. É um problema cultural, da busca pelo *bottom line* a qualquer preço. Na própria UTC, vivenciei uma situação, quando havia acabado de entrar na empresa no início de 2000, com o escândalo de cartelização de elevadores na Europa. A Otis era o melhor negócio da UTC, a melhor margem EBITDA. O CEO à época fa-

lava sobre *compliance*, treinava, comunicava, mas ao mesmo tempo participava de reuniões em Luxemburgo sobre cartelização, sobre como dividir e distribuir o mercado.

Na Alemanha, não há muito tempo atrás, a própria lei permitia o pagamento de *kick backs* para conquistar negócios. O pagamento que foi feito aqui no Brasil para obtenção de contrato do metrô de São Paulo foi autorizado formalmente e era dedutível do imposto de renda da empresa em sua matriz. São práticas impactantes que, se para alguns fazem parte de um universo que está em algum lugar no passado, lamentável ainda estão presentes em algumas realidades. Seja no Brasil, nos Estados Unidos, na Europa ou na Ásia, os casos vão se acumulando. Claro que há avanços quanto ao comportamento corporativo, felizmente para melhor, mas ainda existem muitas evidências de que em dadas circunstâncias ainda se privilegia o discurso do “*time is of the essence*”, e do “*money talks*”. Isso requer uma postura de atenção da empresa, para que ela trabalhe para se proteger, criando os seus mecanismos, seu canal confidencial e um processo decisório de governança que seja rastreável.

DO COMPLIANCE AO ESG

Existem dois pontos fundamentais de conexão entre o *compliance lato sensu* e o ESG: o primeiro é cultural, e o segundo normativo. Em relação ao aspecto normativo, especialmente nos Estados Unidos e na Europa, há uma reação muito forte e importante dos *stakeholders* em geral quanto ao *greenwashing*, levando as empresas a se comprometerem com entregas, especialmente metas de meio ambiente, tais como redução de emissão de carbono e de emissão de gases efeito estufa e economia circular. Há algumas métricas inclusive atreladas à emissão de dívida. Alguns acionistas minoritários, inclusive, passam a utilizar essas promessas até para encontrarem um espaço, uma brecha para fazer ativismo junto aos conselhos de administração. Dessa forma, as áreas de *compliance* passam a assumir um papel importante primeiro na construção das próprias metas, certificando que de fato elas sejam alcançáveis e de que não será somente um *greenwashing*. Depois, atuando como xerifes dessas promessas na comunicação e no acompanhamento da entrega daquelas promessas. Ou seja, o *compliance* tem de apoiar na definição das metas de ESG evitando o *overpromising*, garantindo o *delivery* e, finalmente, *holding everybody fit the fire*.

Outro ponto de conexão é o cultural. O tema ESG ganhou muita tração e relevância nos últimos quatro anos. Quando fui *head* de governança da Petrobras, estive algumas vezes na Europa para falar sobre as iniciativas da companhia, de que forma ela lidava com os riscos socioambientais e de governança. E o interesse dos investidores era basicamente quanto à governança e às mudanças, no pós Lava-Jato, que nós havíamos promovido no estatuto social, das políticas implantadas para evitar a emergência de novos oportunistas. É claro que não há “bala de prata”, mas há que se criar elementos de constrangimento e fazer com que a conta acabe saindo cara para quem transgredir. Apesar de o tema ESG já vir sendo falado, não era o foco dessas reuniões. Por exemplo, de trinta investidores sentados à mesa, uns cinco tinham essa preocupação com o ESG.

Mas há dois anos, a partir do manifesto do Business Roundtable, assinado por 181 CEOs de grandes empresas americanas, houve um direcionamento claro para o capitalismo de *stakeholders* em substituição ao capitalismo tradicional, que busca maximizar o retorno do acionista a qual-

quer custo. São seis compromissos assumidos que dizem respeito à governança, ao meio ambiente, à responsabilidade corporativa, à responsabilidade social, à diversidade. Ainda que Business Roundtable seja um movimento americano, tem um peso muito grande em Wall Street e acaba influenciando comportamentos em empresas como a CCR, a Suzano, a Vale, a Natura, a JBS, a BRF, enfim, todas as empresas que querem ter um crescimento sustentável e acessar mercado de capitais a um custo mais baixo.

Conclui-se que um profissional de *compliance* tem o papel normativo, mas que deve ir muito além, estando totalmente focado em empreender a cultura e não só a regra.

Finalmente, outro aspecto no qual a área de *compliance* tem um papel muito importante é quanto ao suporte a projetos sociais. Tem que verificar a procedência do parceiro, checando se aquele para quem estamos fazendo uma doação, patrocinando um evento ou promovendo uma iniciativa, não é uma pessoa politicamente exposta ou se está relacionada a alguém politicamente exposto, sobretudo, em uma empresa com um passado recente de acordo de leniência, como a nossa, originado em contratos forjados de patrocínio da Fórmula Truck.

De fato, esse é um de nossos pontos mais sensíveis: a cada segundo do dia tem alguém falando com uma pessoa politicamente exposta. Assim, temos hoje uma política muito forte de reportar, quem falou com quem, sobre o quê, quem estava presente. Desenvolvemos até um aplicativo para tal controle.

O ESG NA CCR

Na CCR, criamos há oito meses uma plataforma ESG, trazendo uma profissional integralmente responsável, dentro da minha vice-presidência. Também constituímos uma comissão gestora cuja primeira tarefa foi assessorada por uma equipe de consultores: conduzir a revisão da matriz de materialidade da CCR. Essa matriz deu origem a sete grandes temas, cujas responsabilidades foram atribuídas a diferentes executivos. Na dimensão ambiental estão incluídas a mudança climática, a biodiversidade e o uso do solo; do social fazem parte segurança, saúde e ambiente de trabalho, qualidade dos serviços prestados, reputação e relação com a comunidade; e, finalmente, governança.

Esses executivos se reúnem mensalmente para acompanhar a execução do plano diretor que compreende as iniciativas catalogadas de baixo do guarda-chuva de ESG. Importante: estamos implementando uma cultura ultramatricial na companhia, onde não é a minha área a responsável única por essas iniciativas. Das 320 iniciativas estratégicas que fazem parte do plano diretor, apenas 50 pertencem à minha área. Todas as demais estão debaixo das outras diretorias. Temos o papel de disponibilizar um BI que comunique mensalmente a evolução de nossas metas de ESG, baseado em métricas concretas.

Um exemplo de métrica ESG que adotamos é o percentual de colaboradores treinados nas unidades de negócio. Compõem nosso portfólio de treinamentos de *compliance* cinco programas básicos: código de ética da CCR; norma de conflito de interesse; norma de relacionamento com pessoas politicamente expostas e política de compras. Nosso objetivo é atingir 95% da força de trabalho treinada anualmente.

Outra métrica que criamos é um índice de risco de contrapartes de fornecedores da CCR, que leva em consideração a saúde financeira, o tipo de atividade que eles desenvolvem e outros elementos que geram uma nota de risco para cada companhia. A ideia é incentivar a área de suprimentos e as unidades de negócios a contratarem não só o menor custo, mas o menor risco.

Todas as métricas de ESG devem estar atreladas a um VPL, ainda que o cálculo possa ser um pouco subjetivo. Um exemplo é que, no recapeamento das rodovias, o fresado que é feito resulta em um pó de asfalto que pode ser reaproveitado, mas que nunca teve uma atenção especial. Agora temos uma meta, um VPL associado.

Mas o maior desafio que enfrentamos em relação às iniciativas ESG é como associar um VPL àquelas que podem não gerar retorno no curto prazo, mas que podem gerar perda de valor à frente. Um exemplo é quanto à atração e retenção de talentos. Uma indústria como a nossa tem alguma dificuldade de reter um determinado tipo de profissional de TI, comunicação, RH, pessoas mais afeitas à inovação. É necessário precificar qual o impacto que isso pode vir a causar no meu *bottom line*, demonstrando que se eu não investir em ter um ambiente atrativo para esse tipo de profissional, vou acabar tendo um problema contínuo de *turnover*.

O PAPEL DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NO ESG

O Conselho de Administração é o principal guardião do ESG. Ainda que no Brasil prevaleça um capitalismo de dono, onde até empresas de controle diverso têm bloco de controle, o conselho deve ter independência para promover as ações necessárias. Obviamente, estando alinhado com o acionista controlador, pois invariavelmente tais ações gerarão custos, poderão muitas vezes ser consideradas uma distração em uma agenda intensa de discussão de estratégia, de novos negócios, de redução de *head account*.

No caso da CCR, temos um conselho relativamente independente, onde a agenda ESG funciona e nossos acionistas e mesmo os credores têm sido grandes indutores dessa transformação, desse processo de consolidação.

Reportamos ao Conselho de Administração toda a campanha de comunicação que é feita do *compliance*, quantas pessoas são envolvidas, onde nós estamos indo comunicar e o que nós estamos comunicando. No momento, o foco de nosso *compliance* é junto à área de *supply chain*. Estamos empenhados em comunicar a norma de compras da companhia, que foi revisada há um ano e meio, quando implantamos um processo centralizado. Ainda existe compra sendo feita direto pela unidade, compras emergenciais que de fato não o são. Essa agenda então é trazida ao conselho, da mesma forma que a evolução dos números de nosso canal confidencial, tanto os números de relatos quanto os números das sanções, a natureza dos relatos, e trazemos alguns exemplos mais críticos de casos que estão sob investigações. Os aspectos táticos são discutidos nas próprias divisões de rodovias, de mobilidade e de aeroportos, como também no comitê de auditoria e *compliance*, que se reporta ao conselho.

Quanto ao ESG, o conselho de administração tem acompanhado mensalmente a evolução da montagem da plataforma, tendo aprovada a matriz de materialidade da companhia.

Em termos de funcionamento, a Plataforma ESG reportará mensalmente para a Diretoria Executiva e trimestralmente para um Comitê de Gente e ESG, que por sua vez se reporta ao Conselho de Administração.

Nosso entendimento é que Plataforma ESG será muito útil no processo de prestação de contas ao mercado. Já somos signatários do Pacto Global, emitimos o Relatório Integrado com base na GRI e fazemos parte do ISE desde o início. O que nunca tivemos foram métricas e os objetivos a elas atrelados. Nossa intenção é comunicarmos a redução de emissão de Escopo 2, o índice de aproveitamento de resíduos, de restauração florestal, o índice de acidente de trabalho, dentre outros.

LEGADO

Entendo que o maior legado que posso deixar na CCR é a consolidação de uma cultura. Para tanto, focar em processos. Acredito que um processo disciplina e, portanto, acaba transformando a cultura. É claro que também é essencial criar incentivos, premiar as pessoas em seus comportamentos, focar muito no como e não só naquilo que as pessoas estão entregando. Junto à equipe de gente e gestão, temos trabalhado no desenvolvimento de um perfil de liderança que incorpore os valores de responsabilidade corporativa, preservando o melhor interesse da companhia.

Somos uma companhia privada de capital aberto, mas ao mesmo tempo temos um elemento importante de interesse público, ao administrarmos contrato de concessão de serviços públicos, de serviços de mobilidade, de estradas e de aeroportos, que são serviços importantes para a sociedade brasileira e outras sociedades, onde hoje operamos, como Equador, Curaçau, Costa Rica e Estados Unidos. Precisamos, assim, criar essa sensibilidade em todos os colaboradores da companhia, criar esse senso de propósito de valor em todos eles. Que as pessoas no exercício diário do seu empresariamento, seja ela em uma rodovia, seja em um aeroporto, em um metrô, no VLT ou em barcas, tomem as suas decisões tendo em conta as políticas, normas, leis e os nossos objetivos estratégicos. Que a nossa responsabilidade social, o compromisso com o meio ambiente, o respeito aos nossos *stakeholders*, aos nossos concorrentes, sejam sempre levados em conta de uma forma natural, no momento de tomarem as decisões, sem que isso seja imposto, sem que isso seja um exercício forçado, que faça parte da cultura desse gestor, e que essa seja a maneira de empresariar esse negócio de infraestrutura do Brasil e outros lugares do mundo onde operamos.



PEDRO SUTTER

Vice-Presidência de Governança, Riscos Controles Internos e *Compliance* da CCR e está à frente da área de ESG da Companhia. Formou-se em Direito, pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, e é Mestre em Direito e Governança Corporativa, por Georgetown University Law School em Washington D.C. (LL.M.). Foi Diretor e Vice-Presidente Legal e de Compliance das unidades de negócio da América Latina da *United Technologies Corporation* e *General Counsel*, responsável pelas *joint ventures* globais do grupo. Foi Gerente Executivo de Governança da Petrobrás, de 2016 a 2018, sendo responsável pela revisão das políticas e processos decisórios da empresa.

O Legado em ESG do CEO

RICARDO GARCIA

Qual é o principal legado que um CEO pode deixar em uma empresa quando o assunto é ESG?

Na minha visão, legado é a construção de uma jornada. Essa jornada envolve prover significado às coisas, conectar as ações da empresa com sua visão e propósito. Na verdade, na maior parte dos casos, significa fazer uma transformação cultural. Para mim, o principal legado que um CEO pode deixar é que os *stakeholders* da empresa percebam, em cada ação tomada por ela, uma clara conexão com o seu propósito e que esse propósito reflita os pilares ESG.

Como o CEO deve compatibilizar os desafios de curto prazo (orçamento, custos, prioridades, crises) com o ESG e seu legado (que geralmente pressupõe resultados de longo prazo)?

Eu acho que, quando se fala em legado, é importante haver um balanço adequado entre desempenho e progresso. Essas duas coisas não são excludentes. Quando se tem o ESG verdadeiramente incorporado à estratégia, a empresa consegue equilibrar as dimensões financeiras, sociais e ambientais, tanto no curto prazo quanto no longo prazo.

Como são atualmente as agendas de governança sobre o tema ESG na Diretoria e no Conselho de sua empresa? Como você prevê a alteração desta agenda nos próximos 5 anos?

No caso da Diretoria, esses temas relacionados à ESG são abordados de forma integrada em uma reunião mensal, mas isoladamente em várias interações ao longo do período. Em relação ao Conselho, temos fóruns de discussão trimestrais para abordar esses temas. Acredito que essa agenda vá ganhar maior relevância nos próximos anos, não só porque as empresas vão perceber melhorias importantes na sua gestão, mas também porque serão cada vez mais demandadas pelo mercado em relação a isso.

Quem deve ser o grande patrocinador do tema ESG, o CEO ou o Conselho? Como você engaja a liderança sobre o tema ESG nas agendas atuais das empresas?

Penso que o Conselho tem o papel de provocar e estimular o desenvolvimento de uma Empresa em temas como esse, bem como dar o aval para a incorporação dele no plano estratégico. Mas o grande patrocinador, quem vai se responsabilizar e fazer acontecer, sem dúvida, é o CEO, obviamente suportado por sua equipe direta. E como em todo grande processo de transformação, a Liderança da empresa tem um papel fundamental em colocar o tema ESG de verdade na agenda e na prática. Isso deve se refletir nas ações e nos comportamentos de cada Líder.

Quais são as métricas de desempenho de ESG que você considera importantes?

Existem diversas métricas que podem ser mais operacionais e outras mais estratégicas. Vão desde o cumprimento de requisitos legais, certificações, até compromissos mais amplos com direitos humanos, política de diversidade/inclusão e programa de integridade. O que para mim é importante é termos nossas políticas claras, comunicadas adequadamente aos mais diversos públicos, planos de ação com *follow up* periódicos e métricas de desempenho conectadas à estratégia do negócio.

Você é favorável a que as métricas de ESG se reflitam em metas e remuneração, mesmo que não tenham um impacto financeiro no exercício atual?

Essa é uma questão difícil. Acho que esse vínculo com remuneração pode ser adequado em um estágio em que a empresa ainda não tenha grande maturidade no tema e quer incentivar seu desenvolvimento, mas talvez não faça muito sentido para outra empresa que já se encontre num estágio mais avançado. Não existe uma receita de bolo nesse caso, depende muito de cada empresa.

Dentre as 3 letras (E,S ou G), qual existe maior urgência de legado no nosso país? Por quê?

Outra questão difícil. Somos um país extremamente importante para o mundo na questão ambiental, que não vem sendo adequadamente tratada pelos Poderes da República por décadas e gerações. Somos também um país cujas desigualdades sociais são enormes (talvez entre as maiores do mundo). E ainda somos (infelizmente) conhecidos pelo alto grau de corrupção e impunidade reinante por aqui.

Felizmente, o setor privado brasileiro se diferencia desse retrato do país. Temos empresas que competem globalmente não só com produtos e serviços, mas também por sua excelência em gestão. Acredito que podem contribuir com legados nas 3 dimensões, e penso também que o setor empresarial precisa se engajar mais nas discussões relativas a esses temas de forma a criar um efeito multiplicador na sociedade.

Você já sente um impacto do movimento do ESG nos financiamentos atualmente ou ainda é uma questão de reputação corporativa?

Não é de hoje que grandes investidores vêm olhando com cautela as práticas sociais, ambientais e de governança das empresas antes de depositarem dois pontos muito importantes nelas: a confiança e o capital. Os agentes de financiamento também já se comportam em linha com essa postura. Respondendo objetivamente, sim, já vejo impacto do movimento ESG em financiamentos, indo além das questões reputacionais.

Como o tema do ESG está na agenda da maioria das empresas e CEOs, qual a estratégia para efetivamente se diferenciar e gerar impactos neste tema?

Sobre diferenciação e geração de impacto, uma coisa que acho importante é que esse tema seja abordado e colocado na agenda por uma crença genuína da Empresa e de seus líderes. É muito comum vermos práticas sendo estabelecidas por modismos ou requisitos colocados, sejam legais, mercado, etc. Quando a empresa faz isso de forma genuína e é percebido pelos *stakeholders*, o efeito é diferente e seus impactos tendem a ser maiores.

Pessoalmente, qual é o legado de ESG que você quer deixar na organização que dirige atualmente?

O Reputation Institute, que faz uma pesquisa global de reputação, coloca que apenas 35% do legado de um CEO pode ser explicado pelos resultados financeiros. Os outros 65% dizem respeito a critérios como ética, transparência ou adesão a um propósito. Isso bate muito com meu pensamento e as ações que venho tomando. Construir legados relevantes requer fazer escolhas que mobilizem corações e mentes, que engajem no sentido de dedicação, esforço e compromisso com algo maior. Isso conversa muito com o nosso propósito, que é “Gente criando uma vida melhor”. Vou me sentir realizado se conseguir deixar uma empresa com um ambiente de trabalho extremamente seguro, que seja sustentável e contribua para a sustentabilidade do planeta, que seja humana em sua essência, diversa, inclusiva e inovadora. Tudo isso permeada por ética e integridade.



RICARDO GARCIA

CEO da Belgo Bekaert Arames, uma parceria, no Brasil, entre a ArcelorMittal e o Bekaert Group para o negócio de arames. Formado em Administração de Empresas e Economia (PUC Minas), possui pós-graduação em Recursos Humanos (UFMG), além de cursos de especialização na JUSE (Japão), INSEAD (França), Kellogg (EUA) e Wharton (EUA). Anteriormente, atuou como Vice-Presidente de Recursos Humanos, TI e Relações Institucionais na ArcelorMittal Brasil. Faz parte do CEOs Legacy, da Fundação Dom Cabral. Dentro dessa iniciativa, faz parte do Grupo Impacto, mobilizado para promover a diversidade e inclusão dentro das organizações.

Aspectos relevantes do ESG na Nova Economia

JÚLIA BELISÁRIO

Em decorrência das crescentes preocupações com as questões socioambientais, a Nova Economia vem revelando importantes progressos, no sentido de se buscar uma economia cada vez mais justa, íntegra, diversa, inclusiva e sustentável.

Segundo o Sistema B Brasil¹, a denominação Nova Economia traduz o rompimento com paradigmas antigos, na medida em que os principais atores do mercado passam a refletir sobre o atual modelo econômico e consideram meios de se alcançar à agenda ESG, ou seja, melhores práticas ambientais, sociais e de governança, que de fato reflitam as necessidades atuais da nossa sociedade e do meio ambiente. Com isso, na Nova Economia, temos uma nova leitura do mercado, através da qual as empresas passam a competir para ser “melhores para o mundo, para as pessoas e para a própria natureza”².

A Nova Economia é, na verdade, uma mudança cultural na economia global, no sentido de que as pessoas utilizam a influência de seus negócios para combater ou ao menos minimizar os inúmeros desafios enfrentados pela sociedade³, como a crise hídrica, os efeitos da mudança climática, o consumo de energia, desmatamento, dentre outros.

A título de exemplo, podemos citar as montadoras de automóveis que estão caminhando para o desenvolvimento de modelos de veículo para uma economia pós carbono, também conhecida como economia carbono zero, ao se comprometerem na 26ª Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas⁴ - encontro mais importante do mundo sobre mudanças climáticas - a criarem veículos que adotam energia limpa e renovável, livre de combustível até 2040⁵, ou até mesmo antes disso.

1 O Sistema B Brasil é uma organização parceira do B Lab desde o ano de 2012, responsável pelo engajamento, divulgação e promoção de todo movimento B em todo o território nacional e na América Latina. Oriundo do Movimento Global de Empresas B, que foi criado nos Estados Unidos, tem como objetivo trazer um novo escopo para a Economia, não somente atrelado ao êxito financeiro como também ao bem-estar da sociedade e do planeta (<https://www.sistemabbrasil.org/sobre/>)

2 <https://www.sistemabbrasil.org/economia/>

3 <https://www.sistemabbrasil.org/sobre/>

4 COP26: entenda o que é e sua importância | Clima | Um só Planeta (globo.com)

5 <https://olhardigital.com.br/2021/11/10/carros-e-tecnologia/volvo-mercedes-e-jaguar-assinam-compromisso-de-emissao-zero-ate-2040-na-cop26-outras-se-recusam/>

Temos, então, que a cada dia que passa, fica ainda mais evidente que as obrigações das organizações não se limitam a manter a qualidade dos produtos e/ou serviços, praticar preços competitivos ou auferir lucro. Hoje, a partir de uma transformação do mundo organizacional, questões extramercantis, como o atendimento aos aspectos ambientais, sociais e de governança, passaram a fazer parte da própria estratégia da empresa.

Para que isso seja possível, a sustentabilidade, como temática transversal, deve se comunicar com diversas áreas e setores internos das organizações, além de demandar constante contato e comunicação com os *stakeholders* externos, como acionistas, fornecedores, consumidores e outros, através da denominada e essencial escuta de *stakeholders*

Esses entrelaces setoriais permitem que se identifique as prioridades de temas, de *stakeholders* e de ODS⁶, possibilitando a integração da materialidade à estratégia da empresa⁷. Neste sentido, os novos tempos exigem que as empresas comprovem o atendimento à agenda ESG, de modo a não se envolverem, por exemplo, com temas relacionados a desastres ambientais, trabalho análogo a escravo ou infantil ou alguma ação relacionada à corrupção ou suborno. Em resumo, são empresas mais transparentes e com menos riscos, e, conseqüentemente, com mais valor para todas as partes interessadas.

Frente ao exposto, podemos então afirmar que a Nova Economia impulsiona, assim, uma grande “virada de chave”, em um momento em que a busca desenfreada pelo lucro e rentabilidade a qualquer custo e em um curto prazo dá espaço às boas práticas sustentáveis, visando a perenidade das empresas em longo prazo, quando então tendem a ser mais resilientes e disruptivas durante as crises, o que pode ser visto na crise de 2008 e na própria pandemia decorrente da Covid-19⁸.

Inclusive, um dos reflexos da Covid-19 foi exatamente o de fazer a sociedade se conscientizar sobre a possibilidade do surgimento de novas doenças, as vantagens dos ambientes naturais para a saúde e as responsabilidades da sociedade de um modo em geral.

Neste ensejo, a Nova Economia vem trazendo mudanças positivas e bastante significativas no que se refere ao contexto econômico, de inovação, conectividade, tecnologia, tudo devidamente alinhado à agenda ESG, quando então as organizações passam a intensificar revisões de seus comportamentos e de seus processos internos.

Válido pontuar que, para que isso seja constante e sólido ao longo do tempo, devem existir mecanismos de engajamento do *board* na agenda ESG, objetivando sua conscientização sobre a sua importância, de modo que cascadeie aos demais da empresa, o que se denomina como sendo “tone of the top”, ou seja, traduzindo para o português, o tom vem de cima. Neste sentido, as organizações passaram a se engajar cada vez mais em relação a assuntos sensíveis e de extrema relevância, como, por exemplo, diversidade e inclusão; combate ao assédio moral e sexual, às práticas de trabalho análogas às de escravos e infantil, e às mudanças climáticas; dentre outros.

⁶ <https://odsbrasil.gov.br>

⁷ Requisitos obrigatórios da norma de relato do GRI, quais sejam: 102-21, 102-40, 102-47.

⁸ <https://umsoplaneta.globo.com/clima/noticia/2021/10/26/cop26-entenda-o-que-e-e-sua-importancia.ghtml>

Afinal de contas, de forma geral, os *stakeholders* têm valorizado e cobrado, cada vez mais, por marcas sustentáveis e que estejam genuinamente em consonância com os pilares do ESG.

O Grupo Ambipar, por exemplo, líder em soluções e negócios ESG em âmbito nacional e internacional, estando presente já em 18 (dezoito) países, com 300 (trezentas) bases, possui em sua estratégia um objetivo propulsor, qual seja: ajudar as empresas a cuidarem do planeta. Para tanto, executa a transformação sustentável em seu dia a dia e sugere algumas práticas e medidas para essa mudança, quais sejam: mudança de matriz energética para fontes renováveis; redução do consumo de energia nos processos produtivos; adoção da economia circular, reduzindo volume de passivo em aterros; implantação da manufatura circular, diminuindo a extração de recursos naturais para produção de novos bens de consumo; valorização de resíduos, reintegrando na cadeia produtiva materiais que seriam descartados; desenvolvimento de áreas de sequestro de carbono, como plantações e recuperação de florestas e matas nativas; uso de matérias-primas renováveis; priorização de fornecedores de produtos e serviços com certificações de sustentabilidade; emprego de tecnologias e maquinários sustentáveis no ciclo produtivo⁹.

Mas, para isso, não basta apenas a empresa “dizer ser”, ela de fato “precisa ser”, pois isso está relacionado ao seu propósito e, conseqüentemente, reflete na sua cultura organizacional.

Um exemplo prático e interessante, e que inclusive é pauta constante de discussões, é que a maior parte da geração *millennial* está predisposta a pagar mais caro para ter produtos sustentáveis¹⁰, o que demonstra a importância do tema frente à Nova Economia.

Nota-se, assim, que a consolidação da ideia da sustentabilidade resultou em uma pressão de setores da sociedade civil e da mídia, de um modo em geral, refletindo inclusive nas próprias instituições financeiras, que tiveram que revisar suas atitudes diante dos riscos socioambientais das empresas para as quais concederia crédito, por exemplo, e que poderiam acarretar passivos legais, prejuízos reputacionais e de imagem.

Neste viés, em busca de retornos a longo prazo e da minimização de riscos financeiros, os investimentos socialmente responsáveis, baseados na sustentabilidade, ética e na transparência, tornaram-se uma tendência entre os investidores, que passaram a escolher empresas que contribuam para solucionar problemas ambientais, em detrimento das que os causam ou intensificam¹¹.

A B3, bolsa de valores oficial do Brasil, por se encontrar no centro do mercado financeiro, tem um papel importante neste contexto, pois além de ter que tratar de todas as suas partes interessadas (“*stakeholders*”), atua quase como uma “fiscal indireta” do cumprimento de leis e como verdadeira “agente de divulgação” do atendimento da legislação e das boas práticas ambientais, sociais e de governança por parte das empresas, através do ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial¹².

9 Transformação sustentável: o que é? Ambipar, líder em gestão ambiental.

10 Olhar atento dos millennials no S da agenda ESG - Forbes Brasil

11 COP 26 mostra como a sustentabilidade é rentável para o investidor – Investimentos – Estadão E-Investidor – As principais notícias do mercado financeiro (estadao.com.br)

12 O que é o ISE B3

Apesar de não ser uma certificação, o ISE pode servir como um efetivo indicador de performance para a qualidade da gestão relacionada às questões do ESG, na medida em que reflete a capacidade da empresa em responder às tendências de longo prazo e em manter a sua vantagem competitiva perante o mercado financeiro.

Inclusive, especialistas afirmam que empresas com práticas em ESG sofreram menos durante a pandemia da Covid-19, pois conseguiram neutralizar mais os impactos negativos, através de processos internos mais bem definidos e maduros, principalmente no que se refere à gestão de riscos.

Além disso, empresas com práticas ESG costumam ter melhor performance, pois cuidam mais de seus colaboradores e se preocupam com questões socioambientais e de governança, fatores estes que trazem estabilidade a longo prazo.

No que toca à governança corporativa propriamente dita, temos que ela é um importante mecanismo de gestão, responsável por estabelecer e manter a conformidade das regras dentro de uma organização, resguardando os direitos, deveres e interesses das empresas, de seus representantes e de suas partes interessadas. Seu objetivo, assim, é o de melhorar a performance financeira, o alcance de objetivos e metas e o desenvolvimento sustentável de uma empresa de um modo em geral, de forma transparente, ética e equitativa.

Diante de tudo o que foi aqui exposto, o ESG, dentro do contexto da Nova Economia, ganha importante relevância na medida em que visa:

- promover e engajar a ética e a transparência nos negócios;
- a gestão na sustentabilidade empresarial, através de processos sistematizados e aliados às estratégias de médio e longo prazo;
- a gestão de riscos, com sua incorporação dentro do planejamento estratégico da empresa;
- a gestão dos ambientes legais e regulatórios; dentre outros.

Podemos inferir, por todo o exposto no presente artigo, que adotar boas práticas ambientais, sociais e de governança, no dia a dia de uma companhia, passa ao mercado não apenas a percepção de que possui responsabilidade nessas três esferas, como também uma visão de futuro em relação à mitigação de riscos, aumento de lucro e valor às suas partes interessadas e à sociedade a médio e longo prazo.

Isto porque empresas que implementam boas práticas em ESG possuem maior interação com as partes interessadas, maior segurança e transparência das informações, e, consequentemente, aumentam o nível de atratividade para o mercado.

Por fim, é válido reforçar que a implementação do ESG é fundamental dentro do contexto da reestruturação da Nova Economia, por ser de suma importância para o ecossistema empresarial e econômico. O ESG requer adequação e geração de valor a longo prazo, devolvendo crescimento, rentabilidade e vida longa aos negócios e à sociedade de um modo em geral.

De fato, o ESG chegou para ficar, e estar alinhado com ele é a única forma de resguardar a perenidade das organizações frente às mudanças que a Nova Economia impõe.



JÚLIA BELISÁRIO

Especialista Jurídico - Ambipar VG. Advogada, Especialista em Direito Civil e Processual Civil. Integrante do Comitê ESG e LGPD da Ambipar VG. Atuante, há mais de 08 (oito) anos, no mercado empresarial, auxiliando as empresas focadas em melhorar o desempenho socioambiental, assim como a incorporação das diretrizes da sustentabilidade em todos os projetos da organização, inclusive com foco na participação nos índices de sustentabilidade empresarial do mercado. Formação no Curso de Compliance IBS/FGV. Formação no Curso Exin Privacy & Data Protection Foundation – Adapty Now. Especialista em Direito Civil e Processual Civil, com MBA na FGV. Graduação em Direito, pelo Centro Universitário UMA.

A Importância da Implementação Sistêmica da Gestão de Riscos, Frente aos Aspectos do ESG

RAQUEL FILGUEIRAS VARONI

Há várias definições sobre risco e, dentre elas, há dois aspectos mais comuns: a possível ocorrência de um acontecimento e os seus possíveis efeitos. Além disso, o risco pode ser definido baseado em concepções positivas (oportunidades) ou negativas (ameaças). É importante destacar que os riscos estão presentes em qualquer atividade, tendo em vista a impossibilidade de prever eventos futuros e, por esse motivo, é essencial que haja o planejamento de ações adequadas através de uma efetiva gestão.

Ao falar sobre gestão de riscos, é de grande importância mencionar a norma internacional ISO 31000:2018, a qual recomenda que todo o processo de gestão de riscos seja integrado na estrutura, nas operações e nos processos da empresa, e que seja parte integrante da gestão do negócio e da tomada de decisão, podendo ser aplicado nos níveis estratégico, operacional e de projetos.

O processo de gestão de riscos, previsto na ISO 31000, compreende três etapas em sua avaliação:

1. Identificação de riscos: requer a aplicação de técnicas, procedimentos e mecanismos para entender o que pode ocorrer, como, quando e por quê;
2. Análise de riscos: tem seu foco maior em desenvolver uma compreensão de cada risco, suas consequências e as probabilidades delas;
3. Avaliação de riscos: envolve os resultados da análise de riscos, os quais são uma entrada para a avaliação de riscos, relacionando a tomada de decisão sobre o nível de risco e a prioridade de atenção a ser dada, através da aplicação dos critérios de risco desenvolvidos quando o contexto foi estabelecido.

Além disso, é importante mencionar também a respeito do tratamento de riscos, que se trata de uma etapa na qual os controles existentes são aprimorados e os novos controles são desenvolvidos e implementados. Essa etapa relaciona, ainda, a avaliação e seleção de opções, incluindo análise de custos e vantagens, e avaliação de novos riscos, que eventualmente podem aparecer no decorrer de cada opção de tratamento.

Nesse sentido, é priorizado e implementado o tratamento selecionado por meio de um planejamento, através do qual a forma como os riscos foram avaliados é que demonstrará se o seu

tratamento poderá prosseguir com segurança e confiança. Vale ressaltar que existe uma interação entre a avaliação e o tratamento de riscos, em que cada conjunto de opções de tratamento é testado, até que seja encontrado o conjunto mais adequado e que produza o maior benefício pelo menor custo.

Sendo assim, diante desses esclarecimentos, pode-se definir a gestão de riscos como um conjunto de procedimentos através dos quais as empresas identificam, verificam, avaliam e monitoram os riscos, frente à sua concepção negativa, que podem afetar o alcance dos objetivos, tendo como foco principal garantir uma visão abrangente das possíveis ameaças e adotando medidas adequadas para controlar os possíveis resultados.

Não obstante, ainda, que a gestão de riscos é essencial, tanto para diminuir os resultados de acontecimentos indesejáveis conforme supramencionado, quanto para aumentar os desejados, assim como para auxiliar na garantia da conformidade em relação aos princípios éticos e às legislações. Dessa forma, para uma empresa realizar uma gestão de riscos de maneira efetiva, é fundamental que os riscos sejam quantificados e qualificados, para que seja possível eliminar ou diminuir as prováveis perdas, bem como maximizar o aproveitamento das oportunidades positivas de ganhos e geração de valor para as pessoas.

Neste viés, oportuno salientar que, ao se analisar o passado recente da gestão de riscos dentro setor de governança, é possível observar que as empresas direcionavam maior foco nos riscos e controles estratégicos que tivessem impacto direto na questão reputacional e financeira das organizações. E, nesse sentido, o tópico de meio ambiente, geralmente, era visto apenas nas empresas em que sua atividade era relacionada aos recursos naturais. Isto é, além de ser um assunto pouco abordado, esse tópico era monitorado somente pelas áreas responsáveis, sem muita visibilidade ou reporte constante para a alta liderança.

Atualmente, com o advento e exigência do mercado financeiro para se tratar em conjunto as temáticas de governança, sociais e ambientais dentro das organizações, a gestão de riscos atrelada a estes tópicos também precisou ser incorporada de maneira sistêmica, passando a ser considerada imprescindível nas análises, avaliações e gerenciamento de riscos e nas tomadas de decisões pelas empresas.

Deste modo, para que, hoje em dia, haja na empresa uma correta e adequada gestão, monitoramento e controle de riscos, é preciso considerar todos os riscos, sejam eles operacionais, legais ou do negócio, relacionados aos aspectos ambientais, sociais e de governança, e como essas informações interferem no desempenho econômico-financeiro da organização.

Trata-se, portanto, da correlação da gestão de riscos com o ESG (*Environmental, Social and Governance*), sigla que, em português, significa Ambiental, Social e Governança. Esse tema tão comentado, hoje em dia, ganhou força com o mercado financeiro, sendo utilizado para nortear as práticas empresariais positivas, com foco na redução de impactos negativos ao meio ambiente e à sociedade, garantindo a inclusão social e a atuação com ética e transparência nos negócios.

Além disso, o ESG representa uma alteração na relação das empresas com as partes interessadas, uma vez que o vínculo empresarial com a sustentabilidade se tornou critério de análise de risco para se realizar investimentos. As partes interessadas estão cada vez mais atentas ao fato de que os riscos socioambientais podem causar uma crise reputacional e, por consequente, financeira,

e que os clientes e consumidores estão mais exigentes em suas escolhas por produtos e serviços sustentáveis. Assim, essas razões fazem com que a falta de compromisso de uma empresa com a sustentabilidade seja considerada de alto risco ao se realizar determinado investimento.

Dessa forma, os líderes devem buscar a implementação da responsabilidade corporativa em suas gestões, cientes de que as atividades econômicas geram em sua maioria algum impacto social e ambiental. E, por sua vez, devem também compreender como eliminar ou reduzir esses mesmos impactos, sem reduzir o resultado financeiro.

É importante mencionar, ainda, que as organizações podem se direcionar através de boas práticas envolvendo o ESG, sendo algumas delas: possibilitar o envolvimento das partes interessadas em assuntos socioambientais; maximizar o nível de consciência dos envolvidos em seu processo produtivo, no que diz respeito às relações de interdependência; incorporar a sustentabilidade à ética e à transparência empresarial, através da elaboração de conselhos de gestão; abranger, ainda, em sua governança interna, ferramentas de controle e indicadores para verificar o desenvolvimento da empresa; estabelecer metas para zerar impactos negativos e reparar os danos já causados; dentre muitas outras.

Exemplos como os acima expostos, uma vez adotados pelas empresas, são de extrema importância para um mercado no qual os investidores têm demonstrado preocupação em implementar práticas sustentáveis, nos âmbitos ambiental, social e de governança, ao processo de investimento. Sendo assim, a partir da adoção dessas práticas, as empresas se tornam mais responsáveis, confiáveis e atrativas perante o mercado, tornando-se mais lucrativas e apresentando uma vantagem competitiva em relação às empresas que não adotam ideias sustentáveis.

Para mais, tendo em vista a crescente preocupação em implementar práticas sustentáveis nas empresas, na década de 90, o conceito de Tripé da Sustentabilidade ou Triple Bottom Line foi criado por Elkington (1994) e aborda que a governança, a responsabilidade social empresarial e a sustentabilidade são temas que se relacionam, na medida em que qualquer negócio enfrenta riscos não financeiros. Esse tripé considera a performance da empresa, além dos aspectos econômicos, inserindo o ambiental e o social.

Outrossim, os professores Lazaro Benites e Edison Polo (2013) expõem sua opinião a respeito da sustentabilidade, informando que se trata de uma tendência que surgiu no mundo corporativo, a qual está no centro dos negócios e representa uma esperança para o desenvolvimento de uma nova mentalidade na atividade empresarial, uma vez que a sustentabilidade nos negócios é vista não como uma iniciativa ambiental, mas como uma estratégia empresarial que gera valor a partir da busca por melhores resultados sociais e ambientais.

Ainda, foi realizada uma pesquisa, através de indicadores universais, em que foram analisadas mil e seiscentas empresas inseridas no Morgan Stanley Capital International (MSCI), no período de janeiro de 2007 até maio de 2017. A pesquisa mostra diversos pontos positivos de como o ESG afeta as empresas. Alguns deles são: maior lucratividade; melhores práticas de gestão de riscos; menor risco de incidentes graves; menor risco sistemático; custo de capital mais baixo; maior valorização; dentre outros.

Desta forma, pode-se afirmar que empresas relacionadas à sustentabilidade possuem impacto positivo para os investidores, já que, de acordo com Souza (2002), a gestão ambiental empresaria-

rial é condicionada pela busca por melhor reputação e pressão das regulamentações das partes interessadas, para que as empresas reduzam o seu risco ambiental; dos consumidores e pela própria concorrência. Ainda, segundo Garcia, Mendes da Silva e Orsato (2017), as empresas que se preocupam com sustentabilidade possuem desempenho superior a longo prazo.

Nesta direção, é de extrema relevância considerar o valor futuro das empresas conectadas às práticas ESG e inseridas em índices de sustentabilidade, como o ISE da B3, considerando o quanto o comportamento sustentável do negócio ao longo dos próximos anos pode agregar valor. Além disso, a inserção de empresas em tais índices contribui para a compreensão do valor real do negócio e ajuda na tomada de decisão por parte de investidores.

Frente a todo o exposto, pode-se concluir que organizações que adotam uma gestão de riscos sistêmica e eficiente no contexto do ESG estão sujeitas a menores fatores negativos sociais, ambientais e, por sua vez, econômicos. Ademais, demonstram ser mais sólidas em momentos de crise, com menor possibilidade de perda de capital, em razão de problemas ligados às suas práticas socioambientais. Válido endossar que as empresas que desejam continuar no mercado, alcançando lucros a longo prazo, devem se posicionar como parte da resolução dos problemas, cumprindo com os princípios atrelados à responsabilidade corporativa, atendendo às necessidades atuais das partes interessadas ligadas aos seus negócios, incluindo investidores e seus respectivos consumidores.

REFERÊNCIAS:

- ALVES, Lisa Caroline. 2021. *Fluxo de caixa descontado: uma análise das empresas que praticam ESG do setor de energia renovável*. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Uberlândia. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/31968>. Acesso em: 17/11/2021
- BENITES, Lira e Edison Polo. A sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: governança corporativa e aplicação do triple bottom line na Masisa. *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 6, Edição Especial, p. 827-841, maio, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2734/273428928002.pdf>. Acesso em: 17/11/2021
- BERGANINI JR, Sebastião. *ESG, impactos ambientais e contabilidade*. *Pensar Contábil*, Rio de Janeiro v. 23, n. 80, p. 46-54, jan./abr. 2021. Disponível em: <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/viewFile/3630/2772>. Acesso em: 17/11/2021
- COSTA, Edwaldo; FERREZIN, Natalia. ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) e a comunicação: o tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas. *Revista Alterjor*. Ano 11, vol. 02, ed. 24, p. 79-90. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/alterjor/article/view/187464/174551>. Acesso em: 17/11/2021
- ELKINGTON, John. 1994. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*. Vol.: 36 issue: 2, page(s): 90-100.
- GARCIA, Alexandre; SILVA, Wesley Mendes da; ORSATO; Renato J. Sensitive industries produce better ESG performance: Evidence from emerging markets.

Journal of Cleaner Production 150 (2017) ppt 135 a 147. Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/1_orsato_sensitive_i_-_1-s2.0-s0959652617304067-main.pdf. Acesso em: 17/11/2021

- SITTA, Thiago Souza; LIMA, Ianara. Critério ESG e a necessidade de adoção de práticas sustentáveis no ambiente empresarial. *Estadão*, dez. 2020. Disponível em: http://www.fmadvoc.com.br/acontece/files/160752329606_criterio_esg_e_a_necessidade_de_adocao_de_praticas_sustentaveis_no_ambiente_empresarial.pdf. Acesso em: 17/11/2021
- VIEIRA, João Batista; BARRETO, Rodrigo. 2019. Governança, Gestão de Risco e Integridade. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4281>. Acesso em 17/11/2021



RAQUEL FILGUEIRAS VARONI

Coordenadora de Compliance e Riscos ESG – Ambipar VG. Advogada, Especialista em Estudos de Impactos Ambientais, Direito Ambiental e em Gestão de Negócios. Coordenadora de Compliance e Riscos ESG e Integrante do Comitê LGPD e ESG da Ambipar VG. Atua há mais de 13 anos liderando grandes projetos em diferentes organizações, para que estejam em conformidade frente à temática ESG, buscando a sustentabilidade e a boa governança de seus negócios, aliadas à gestão de risco. Formação no Curso de Compliance - IBS/FGV. Formação no Curso “Muito Além da LGPD” – Data Privacy Brasil. Especialização em Gestão de Negócios - Fundação Dom Cabral. Especialização em Direito Ambiental - Faculdade Milton Campos. Especialização em Estudos de Impacto Ambientais em Mineração e Grandes Empreendimentos – PUC Minas. Graduação em Direito – Faculdade Milton Campos.

ESG em empresas com controle estatal

PAULO SPENCER UEBEL

O tema do ESG (*Environmental, Social and Governance*) – da sigla em inglês que significa ambiental, social e governança –, está em evidência. Agora, muita gente acredita que todas as empresas precisam se reinventar, rever suas atividades, negócios e práticas para incorporar essas três perspectivas.

Sem entrar no mérito se essa prática será duradoura ou se será mais um modismo que, no futuro, será naturalmente incorporado nas atividades das empresas, como qualidade total já foi, vamos discutir como o ESG se aplica às empresas de controle estatal. Como “empresas de controle estatal” entende-se as empresas cujo capital social é integralmente detido pela União, pelos Estados, pelo Distrito Federal ou pelos Municípios, bem como as sociedades anônimas de economia mista cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União, aos Estados, ao Distrito Federal, aos Municípios ou a entidade da administração indireta. Para facilitar, vamos tratar essas empresas como “estatais”.

AS EMPRESAS ESTATAIS E SUA FUNÇÃO SOCIAL

A Constituição Federal – CF deixa claro que a exploração direta de atividade econômica pelo Estado deve ser excepcional, só sendo permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme definidos em lei¹.

Historicamente, entretanto, empresas de controle estatal foram criadas por diversas razões, muitas, inclusive, questionáveis. Alguns governantes criaram estatais para atuar com menos amarras, para remunerar melhor os indicados políticos, para criar cargos remunerados de conselheiros, para realizar concursos públicos com perfis diferentes dos exigidos pelo Estado, para atuar em áreas que consideravam “estratégicas”, entre outras. O fato é que nem sempre ficaram claros os imperativos de segurança nacional e de relevante interesse coletivo exigidos pela CF.

Além disso, direta ou indiretamente, os recursos de uma empresa de controle estatal saem do orçamento público ou poderiam ser destinados ao orçamento público. Por definição, o orça-

¹ Artigo 173.

mento público possui alto impacto social, ambiental e em termos de governança, já que é com esse orçamento que os governos cumprem suas funções mais básicas como educação, saúde, assistência social, segurança e justiça.

Assim, sempre que se extrai ou se deixa de remeter recursos para o caixa único da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, indiretamente, pode-se estar prejudicando o exercício das funções essenciais do Estado. Essa, inclusive, é uma das razões pelas quais a sociedade critica tanto o excesso de empresas estatais.

Essa situação se agrava ainda mais no caso das empresas estatais dependentes, que são as empresas controladas que recebem do ente controlador (União, Estados, Distrito Federal e Municípios) recursos financeiros para pagamento de despesas com pessoal, de capital ou custeio em geral. Essas empresas, ao contrário daquelas que possuem clientes e conseguem subsistir sozinhas, dependem totalmente do Estado, ou seja, do orçamento público, para continuar existindo.

Para evitar distorções e garantir que as finalidades das empresas de controle estatal fossem cumpridas, a CF determinou que a lei estabeleça os estatutos sociais e determine a função social de cada estatal a ser criada (art. 173, parágrafo 1º, inciso I).

Portanto, diferentemente das empresas privadas, que podem optar em adotar práticas de ESG para cativar um grupo de consumidores, ou mesmo investidores, as empresas de controle estatal devem nascer com os conceitos de ESG no seu “DNA” por exigência constitucional. No setor privado, principalmente em alguns nichos específicos, a prática do ESG até pode se tornar praticamente uma obrigação, mas seguirá sendo uma escolha. Entretanto, nas empresas estatais, a incorporação do ESG passou a ser mandatária com o advento da lei das estatais.

A LEI DAS ESTATAIS E A INCORPORAÇÃO DOS CONCEITOS DE ESG

Após os escândalos de corrupção envolvendo empresas de controle estatal, o Congresso Nacional aprovou a Lei no. 13.303/16, chamada Lei das Estatais. Além de trazer importantes avanços em termos de profissionalização, transparência e governança, essa lei reforçou e detalhou a importância da função social das empresas estatais para o alcance do bem-estar econômico e para a alocação socialmente eficiente dos recursos geridos por estas (art. 27).

Em linha com os conceitos de ESG, a lei das estatais determinou que essas empresas sejam orientadas para (1) ampliação economicamente sustentada do acesso de consumidores aos seus produtos e serviços (art. 27, § 1º, inc. I); e (2) desenvolvimento ou emprego de tecnologia brasileira para produção e oferta de seus produtos e serviços, sempre de maneira economicamente justificada (art. 27, § 1º, inc. II).

Como se não bastasse, para reforçar ainda mais o compromisso com o ESG, a lei ainda previu que as estatais (a) adotem práticas de sustentabilidade ambiental e de responsabilidade social corporativa compatíveis com o mercado em que atuam (art. 27, § 2º); e (b) possam celebrar

convênio ou contrato de patrocínio com pessoa física ou com pessoa jurídica para promoção de atividades culturais, sociais, esportivas, educacionais e de inovação tecnológica, desde que comprovadamente vinculadas ao fortalecimento de sua marca (art. 27, § 3º).

Ao incluir o ESG na lei das estatais, o Congresso Nacional reduziu o risco de essas práticas serem negligenciadas em decorrência dos mandatos dos administradores, que, em geral, estão ligados ao calendário eleitoral. Agora, o corpo técnico das estatais, além dos órgãos de governança, está diretamente comprometido com esse tema, sem escapatória. O ESG virou parte inerente das empresas estatais, assim como já é parte inerente do papel do Estado.

Como as iniciativas de ESG, como regra, possuem uma visão de longo prazo, é muito importante que essa visão seja incorporada, também, nos Estatutos Sociais, regulamentos e regimentos internos das companhias, para que essa pauta possa estar refletida nas ações das empresas. Se as práticas de ESG não forem incorporadas na cultura e nos regimentos da companhia, a mensuração dos resultados e a comprovação do cumprimento dos dispositivos legais serão mais difíceis.

Portanto, os conceitos de ESG devem fazer parte da rotina de qualquer empresa estatal.

Além de cumprir o objeto social definido em lei, as empresas estatais precisam observar se sua função social está efetivamente sendo atingida, para evitar qualquer tipo de desvio de finalidade ou distorção.

IMPORTÂNCIA DO “E”, DO “S” E DO “G” NAS ESTATAIS

Como dito, as empresas estatais são obrigadas a observar as três óticas do ESG. É impossível considerar uma e afastar as demais. Nenhuma pode ficar de fora.

Entretanto, em termos de urgência, o maior desafio para as empresas de controle estatal ainda é o “G”, de governança. Embora a Lei das Estatais tenha trazido avanços substanciais nesse quesito, ainda é desafiador separar a gestão das empresas das interferências políticas, ideológicas e partidárias. O Brasil já testemunhou inúmeros casos de interferência em empresas estatais, inclusive em grandes empresas de capital aberto. Além de enfraquecer os órgãos de governança e a credibilidade das estatais, a interferência pode prejudicar o alcance da própria função social que justificou a criação da estatal.

Outro risco grande nas empresas estatais, que também é um desafio de governança, é a captura das empresas para atender interesses de corporações e sindicatos. Infelizmente, inúmeras estatais não possuem mecanismos adequados para fazer a gestão da área de pessoas, segregando interesses conflitantes. Muitas vezes, os próprios funcionários que serão beneficiados pelas medidas elaboram e aprovam as propostas de aumento de salário, de concessão de benefício e de acordos coletivos. A lista de benefícios de algumas estatais, sem paralelo no setor privado, pode ser classificada como “imoral”.

A Lei no. 13.303/16 mitigou o risco de interferência política, partidária, ideológica ou sindical na medida em que incentivou a profissionalização dessas empresas, que agora devem ter direto-

res e conselheiros com formação e experiências compatíveis às funções que exercem. Ocorre que essa mudança precisa ser refletida em todos os regimentos e regramentos internos, para que a governança e gestão da companhia realmente alcancem os melhores padrões praticados em nível mundial.

Como as empresas estatais possuem uma função social, o uso dessas empresas para atingir interesses exclusivamente privados, como os interesses dos políticos, dos partidos ou das corporações sindicais, é um desvio brutal de sua natureza e precisa ser combatido pelos órgãos de controle. Além de prejudicar o “G”, prejudica o próprio funcionamento do Estado, que vê seus recursos serem desviados para beneficiar um grupo privilegiado de pessoas.

QUEM DEVE LIDERAR A DISCUSSÃO SOBRE ESG NAS ESTATAIS?

Como a obrigação de incorporar os conceitos de ESG nas empresas estatais está prevista em lei, essas empresas não podem se furtar de debater e de prever ações nesse sentido. Assim, tanto a diretoria executiva como o Conselho de Administração podem ser responsabilizados pelos órgãos de controle, caso não observem as exigências legais.

Embora o tema do ESG seja um tema mais estratégico do que operacional nas empresas privadas, nas empresas estatais, pelas suas peculiaridades legais e orçamentárias, o tema precisa ser parte da operação também, até para honrar a função social que originou a criação da companhia.

Dessa forma, é importante que a equipe executiva patrocine essa discussão, sem depender da provocação pelo Conselho de Administração – CA, muito menos pelo(s) seu(s) acionista(s). É evidente que o CA ou qualquer acionista pode provocar o debate, mas a responsabilidade maior é do corpo executivo.

Se as empresas de controle estatal dependerem do Estado, como acionista, para fazer esse debate, dificilmente esse assunto entrará em pauta em um futuro breve. O próprio Estado, em seus diferentes níveis, possui dificuldades de discutir e avaliar todas as suas ações sobre a ótica do ESG.

Em alguns casos, até que os processos internos estejam implementados e as exigências legais de ESG estejam sendo rigorosamente observadas, os CAs das empresas estatais podem criar Comitês de Assessoramento, justamente para verificar o cumprimento dessas diretrizes e recomendar medidas ou decisões para o conselho sobre o tema.

Independentemente da existência desses comitês, o grande desafio segue sendo como medir e prestar contas do ESG nas empresas estatais.

O DESAFIO DE MEDIR O ESG E DE PRESTAR CONTAS NAS ESTATAIS

Em 2020, o Fórum Econômico Mundial divulgou um conjunto de métricas para ajudar na mensuração do ESG como parte do desenvolvimento sustentável dos negócios. Para facilitar o monitoramento, as métricas foram consolidadas em 4 verticais:

- Pessoas: diversidade, diferenças salariais, saúde e segurança;
- Planeta: emissão de gases de efeito estufa, proteção fundiária e uso de água;
- Prosperidade: emprego e geração de riqueza, tributos, e investimentos em pesquisa e desenvolvimento; e
- Princípios de Governança: propósito, estratégia, *accountability*, comportamento ético e declaração de riscos.

Como referência, as empresas privadas poderão usar essas métricas para monitorar e avaliar o impacto ESG de suas atividades, facilitando o trabalho de fundos, investidores e consumidores que gostam e valorizam essa pauta. Mas como será o trabalho de mensuração nas empresas estatais?

Dada a peculiaridade das empresas estatais, seja pela exigência legal da Lei das Estatais, seja pelo uso, direto ou indireto, de recursos públicos, a mensuração do ESG se torna ainda mais importante.

Em primeiro lugar, as empresas estatais precisam verificar se o uso desses recursos terá maior ou menor impacto do que se esses recursos fossem devolvidos ao erário público. Como regra, o Estado sempre terá mais impacto ESG que qualquer empresa de controle estatal. Portanto, a reflexão sobre o tamanho do impacto ESG de cada empresa estatal pode ser decisiva, inclusive, para avaliar se a existência da própria empresa estatal efetivamente se justifica, diante dos motivos originários para a sua criação.

Por exemplo, se ficar comprovado que a função social da companhia estatal, razão que justificou sua criação, não vem sendo cumprida adequadamente e que o Estado poderia gerar um impacto muito maior se esses recursos fossem devolvidos ao erário público, como justificar, sob a ótica do ESG, a continuidade do uso desses valores?

Mesmo com a decisão de manter a empresa, uma alternativa para aumentar o impacto dos recursos disponíveis pode ser destinar mais recursos para serem distribuídos como dividendos ao Estado. Nos cofres do Estado, certamente, o impacto público sob a ótica do ESG, invariavelmente, será maior.

Em segundo lugar, é preciso verificar se cada um dos objetos sociais e das ações das empresas estatais está cumprindo as diretrizes de função social definidas pela Lei nº 13.303/16, conforme detalhado acima.

Por exemplo, se for constatada que determinada atividade exercida pela empresa pode contrariar as melhores práticas de sustentabilidade ambiental e de responsabilidade social corporativa, compatíveis com o mercado em que atuam, a companhia deverá rever seus estatutos, atividades, práticas e ativos para adequar sua atuação às melhores práticas existentes. Isso pode significar, inclusive, um reposicionamento estratégico da companhia, a eliminação de práticas

atrasadas ou mesmo o eventual desinvestimento de ativos que contrariem as melhores práticas de sustentabilidade ambiental e de responsabilidade social.

Nessa linha, cabe aos administradores da companhia, incluídos os Conselheiros e Diretores Estatutários, provocar não apenas o debate, mas propor a avaliação real do impacto gerado pela empresa. Caso seja identificada alguma inconsistência, os administradores devem provocar as mudanças necessárias na companhia para que a função social seja alcançada.

Para facilitar a avaliação dos estatutos, atividades, práticas e ativos das empresas estatais, algumas questões podem ser formuladas em relação ao ESG, tais como:

AMBIENTAL:

- A atuação da empresa pode gerar danos ambientais?
- Alguma mudança na forma de atuação da companhia poderia mitigar, substancialmente, esse risco?
- Qual ação, atividade, prática ou ativo da companhia gera o maior risco?
- Faz sentido a empresa continuar com as atividades, práticas e ativos que geram o maior risco ambiental?
- A existência da estatal, no geral, amplia ou reduz a pegada de carbono?

SOCIAL:

- A atuação da empresa pode gerar danos sociais?
- Alguma mudança na forma de atuação da companhia poderia mitigar, substancialmente, esse risco?
- Qual ação, atividade, prática ou ativo da companhia gera o maior risco?
- Faz sentido a empresa continuar com as atividades, práticas e ativos que geram o maior risco de dano social?
- A existência da estatal, no geral, amplia ou reduz a inclusão social?
- A existência da estatal, no geral, amplia ou reduz a desigualdade social?

GOVERNANÇA:

- A atuação da empresa pode prejudicar a governança pública?
- Alguma mudança na forma de atuação da companhia poderia mitigar, substancialmente, esse risco?
- Qual ação, atividade, prática ou ativo da companhia gera o maior risco?
- Faz sentido a empresa continuar com as atividades, práticas e ativos que geram o maior risco em termos de governança pública?
- A existência da estatal, no geral, melhora ou piora a governança pública?
- A existência da estatal, no geral, concentra poder político ou democratiza o acesso a esse poder?
- A existência da estatal, no geral, concentra poder econômico ou democratiza acesso a esse poder?
- A existência da estatal, no geral, aumenta o poder de determinado setor econômico ou melhora as condições de todos os setores?
- Os salários, benefícios e práticas da área de gestão de pessoas da estatal refletem as melhores práticas de mercado ou criam privilégios para um determinado grupo, carreira ou sindicato?

Ao responder as perguntas acima, por exemplo, ou outras que possam permitir uma análise mais ampla do impacto ESG das empresas de controle estatal, os administradores dessas companhias poderão avaliar se a empresa está efetivamente contribuindo para o ESG ou se está indo em sentido contrário à sua função social.

Em termos de prestação de contas, a Lei das Estatais exige, em seu artigo 8º, que essas empresas possuam um nível de transparência muito maior do que o setor privado. Nessa lógica, o nível de prestação de contas sobre o ESG deve ser proporcional.

Anualmente, por exemplo, os membros do Conselho de Administração das estatais deverão divulgar uma carta explicando como os objetivos sociais, que justificaram a criação da companhia, serão atendidos, bem como os recursos que serão empregados nesse sentido (art. 8, inc. I). Além disso, as estatais devem divulgar, sempre de forma tempestiva e atualizada, informações relevantes sobre fatores de risco, políticas e práticas de governança, entre outras informações (art. 8, inc. III), em uma carta anual de governança corporativa. Outro exemplo é a exigência legal de divulgação, anualmente, de relatório integrado ou de sustentabilidade (art. 8, inc. IX).

Como resta claro, tanto a mensuração quanto a divulgação dos aspectos do ESG não são uma opção para as empresas de controle estatal, mas uma obrigação decorrente da própria lei.

Um alerta, entretanto, é importante. Na avaliação das práticas de ESG das empresas de controle estatal deve-se observar a lei de criação da empresa de controle estatal, bem como seus estatutos sociais, para verificar se as atividades realizadas possuem pertinência com seu objeto social. Precisa, necessariamente, haver uma relação, para que tal prática não seja considerada um desvio de finalidade. Além disso, considerando a legislação pertinente, as atividades da empresa de controle estatal não podem se confundir com as atividades exercidas pelo próprio Estado.

CONCLUSÃO

Com o advento dos conceitos de ESG, fica ainda mais difícil justificar quais explorações direta de atividade econômica pelo Estado podem gerar mais impacto ESG do que a própria atividade estatal.

O relevante interesse coletivo de que trata o artigo 173 da Constituição Federal, como regra, será mais observado com o Estado tendo mais recursos para desenvolver suas atividades básicas do que se esses recursos forem destinados para a exploração econômica.

Em uma empresa de controle estatal, o respeito às práticas de ESG é uma obrigação legal, que deve ser implementada pelos seus administradores. As agendas de ESG, portanto, devem ser parte permanente das discussões das Diretorias e dos Conselhos das empresas de controle estatal. Se não são ainda, precisam ser o quanto antes.

Se esse assunto já faz parte das discussões nas agendas de governança de muitas empresas privadas, com ainda mais importância deve fazer parte das discussões nas empresas de contro-

le estatal . Por usarem recursos públicos, que poderiam ser diretamente usados em ações com alto impacto ESG, torna ainda mais imperativa a discussão desse tema nas empresas de controle estatal, principalmente em termos de mensuração de impacto e avaliação de resultados.

Assim, é fundamental que todas as empresas estatais possam fazer uma análise técnica, independente, detalhada, profissional e baseada em dados e evidências de todas suas atividades, práticas e de todo seu portfólio de ativos, para fazer uma gestão mais eficiente e de acordo com as melhores práticas de governança e de ESG. Sem essa avaliação, ficará difícil justificar o cumprimento da função social das estatais.



PAULO SPENCER UEBEL

Fundador e Vice-Presidente da Cristalina Saneamento, Presidente do Conselho de Administração da Companhia de Desenvolvimento de Minas Gerais – CODEMGE / CODEMIG e Vice-Presidente da Fundação Renova. Foi Secretário Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia (2019-2020), CEO da Webforce Venture Capital e Diretor da Finvest (2018). Anteriormente, foi Secretário Municipal de Gestão da Cidade de São Paulo (2017-2018), CEO da WeWork Brasil (2015-2016) e CEO Global do LIDE – Grupo de Líderes Empresariais (2013 a 2015). Foi também diretor executivo do Instituto Millenium (2008 a 2011) e Diretor Geral do LIDE SUL. Graduado em Ciências Jurídicas e Sociais, pela PUC-RS; Especialista em Direito Tributário, Financeiro e Econômico, pela UFRGS; Especialista em Liderança Global, pela Georgetown University. É Mestre em Administração Pública (MPA), pela Columbia University em Nova York, onde trabalhou como pesquisador no Institute for Latin American Studies e no Lemann Center for Brazilian Studies. É bolsista da Fundação Lemann, do Ling Institute, do programa Person of the Year da Câmara de Comércio Brasileiro-Americana, em Nova York, e do Latin American Board, da Georgetown University, em Washington, DC.

Governança Corporativa na nova economia: um tema tabu

MILTON NASSAU RIBEIRO

INTRODUÇÃO

A partir da virada do século XXI, mais notadamente a partir do fim da primeira década, o mundo passou a experimentar o que Klaus Schwab¹ nomeou como a Quarta Revolução Industrial. As rupturas e inovações tecnológicas trouxeram profundas mudanças nas estruturas econômicas, modelos de negócio, estratégias de monetização e escalabilidade nos negócios.

Alguns negócios morreram em razão dessa Revolução e outros emergiram como verdadeiros gigantes monopolistas, trazendo um inevitável paralelo com o que foram os monopólios de ferrovia, aço e petróleo da chamada Segunda Revolução Industrial.

Como consequência desta profunda alteração, novos empreendedores passaram a perseguir modelos de negócio que refletissem a fórmula de inovação, digitalização, modelos de negócios repetíveis e escaláveis. Nas grandes corporações tradicionais, o medo da morte e obsolescência também fez com que investimentos milionários fossem vertidos em áreas de inovação e consultorias especializadas.

O resultado financeiro de toda essa entropia gerada pela inovação tem sido chamado de Nova Economia, que já não é mais tratada como uma tendência corporativa, mas como um imperativo para aqueles que querem sobreviver no ambiente empresarial.

Em paralelo a isto, a Governança Corporativa seguiu sua jornada, sem ter um foco específico nestes novos modelos de negócio e seus impactos no Capitalismo. Por certo, a Governança Corporativa seguiu evoluindo profundamente em sua jornada também nestas primeiras décadas do século XXI.

No entanto, esses aprimoramentos mantiveram o foco nos conflitos tradicionais, tais como conflito de agência, abusos de poder de administradores e acionistas controladores. Cite-se também uma grande evolução nas discussões de riscos, ética e controles empresariais (o chamado *Compliance*), porém, tendo como objeto principal os modelos de negócio e estruturas de poder mais comuns no século passado.

¹ SCHWAB, Klaus. *A quarta revolução industrial*. São Paulo: Edipro, 2016. 159 p.

O presente artigo tem por objetivo investigar e refletir sobre os motivos de tal dissociação entre Nova Economia e Governança Corporativa, bem como apontar tendências e caminhos para uma eventual e, a meu ver, inevitável aproximação.

NOVA ECONOMIA: STARTUPS, EXOS, UNICÓRNIOS E BIGTECHS

Uma vez contextualizada a problemática da Governança Corporativa na Nova Economia, é importante estabelecer algumas distinções em relação à natureza das empresas da chamada Nova Economia. Há, no imaginário comum, uma ideia equivocada de que todas as empresas que exercem atividades ligadas à tecnologia são *startups* ou “*techs*”. Porém, os atributos para ser considerada uma verdadeira *startup* são mais profundos e elaborados do que de uma empresa de tecnologia.

Por exemplo, um representante comercial ou um desenvolvedor de *software* pode explorar um objeto social relacionado à tecnologia sem que isto necessariamente o torne uma *startup*. Para tal, são necessários outros atributos, conforme se verá a seguir.

De uma forma extremamente infeliz, a recente lei brasileira que definiu o marco legal das *startups* (Lei Complementar 192/2021) se aventurou em definir, em seu artigo 4º, os requisitos para enquadrar uma organização empresarial como *startup*, quais sejam:

- operação recente, caracterizada pela inovação aplicada a um modelo de negócios ou produtos ofertados;
- ser empresário individual, sociedade individual limitada, sociedade empresária, cooperativa ou simples;
- ter receita bruta de até R\$ 16.000.000,00 (dezesseis milhões de reais) no ano-calendário anterior ou de R\$ 1.333.334,00 (um milhão, trezentos e trinta e três mil trezentos e trinta e quatro reais) multiplicados pelo número de meses de atividade no ano-calendário anterior, quando inferior a 12 (doze) meses, independentemente da forma societária adotada;
- ter até 10 (dez) anos de inscrição no CNPJ;
- atender, no mínimo, um dos seguintes requisitos: a) declaração em seu ato constitutivo ou alterador e utilização de modelos de negócios inovadores para a geração de produtos ou serviços, nos termos do inciso IV do caput do art. 2º da Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004; ou; b) enquadramento no regime especial Inova Simples, nos termos do art. 65-A da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

Note-se que a previsão legal se preocupou mais em definir requisitos para o enquadramento de uma *startup* no marco legal do que em prover uma definição útil ao negócio e ao empreendedor. Por isto, na minha opinião, serve mais ao atendimento das burocracias governamentais do que a ser um guia efetivo para melhoria do ambiente de inovação no país.

Muito mais elucidativa é a definição constante no site do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas):

Muitas pessoas dizem que qualquer pequena empresa em seu período inicial pode ser considerada uma startup. Outros defendem que uma

startup é uma empresa inovadora com custos de manutenção muito baixos, mas que consegue crescer rapidamente e gerar lucros cada vez maiores. No entanto, há uma definição mais atual, que parece satisfazer a diversos especialistas e investidores: uma startup é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza (grifo nosso).²

Há alguns pontos relevantes nesta definição. Primeiramente, fica claro que não é determinante para uma empresa ser considerada *startup* que ela se relacione à internet ou de tecnologia. O que importa é a estruturação de um modelo de negócios inovador e distinto dos tradicionais. É bem verdade que, quase como regra geral, é justamente a tecnologia que permite que esses modelos sejam inovadores e mais baratos. Em segundo lugar, esse modelo de negócios inovador deve ser repetível e escalável de tal forma que permita uma monetização rápida e crescente.

Note-se que modelo de negócios não é sinônimo de um plano de negócios. O modelo de negócios foca nas estratégias detalhadas para atingir os objetivos, enquanto o modelo de negócios foca no valor e na rentabilidade da empresa. Esta busca solucionar os problemas do cliente, através de mecanismos que garantam a lucratividade repetida e escalável da *startup*.

Por repetível entenda-se que o negócio é capaz de entregar um mesmo produto com uma escala potencialmente ilimitada, sem a necessidade de customizações, adaptações relevantes. Já um negócio escalável é aquele capaz de obter crescimento contínuo, elevando produtividade e faturamento, sem que a estrutura e despesas sofram um incremento equivalente. Assim, a empresa cresce de forma rentável, rápida e exponencial.

Chama também a atenção a menção a “condições de extrema incerteza”. Isto significa que não haverá um manual ou “receita de bolo” para o sucesso. Ser *startup* é tentar fugir dos modelos tradicionais, o que implica em enorme incerteza e experimentações. O primeiro passo para enfrentar essa incerteza é ter um produto mínimo viável (MVP - *Minimum Viable Product*) que validará a solução ao problema do cliente, com o mínimo gasto possível e retorno financeiro recorrente.

Outro conceito interessante é o das organizações exponenciais (ExOs). No livro homônimo que se tornou uma Bíblia para todos que pretendem iniciar no estudo das empresas da Nova Economia, é apresentada a seguinte definição:

Uma Organização Exponencial (ExO) é aquela cujo impacto (ou resultado) é desproporcionalmente grande – pelo menos dez vezes maior – comparado aos pares, devido ao uso de novas técnicas organizacionais que alavancam as tecnologias aceleradas.³

Note-se já de saída que a definição acima já estabelece um mínimo de impacto exponencial que almeja uma ExO: dez vezes maior que a concorrência. Ao longo do livro, Ismail e seus co-

² <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup,6979b2a178c83410VgnVCM100003b74010aRCRD>. Acesso em: 14/12/2021

³ ISMAIL, Salim *et al.* *Organizações Exponenciais*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019 p. 19.

laboradores também definem os atributos externos e internos que deve ter uma organização para ser exponencial. Os atributos externos, que ele denomina SCALE são: *staff* sob demanda, comunidade e multidão, algoritmos, ativos alavancados e engajamento. Os atributos internos, que chama de IDEIAS, são: interfaces, *dashboards*, experimentação, autonomia e sociais.⁴ Além disto, as ExOs devem ter um sonho grande: um propósito massivo transformador (PMT).

Não pretende este trabalho aprofundar-se no tema das ExOs, mas apenas ressaltar dois pontos em relação a elas: (i) apesar de inicialmente ser *startups*, devem ser capazes de atingir ainda mais atributos para se tornarem exponências; (ii) em regra, os Unicórnios e as *Bigtechs* são ExOs.

São considerados Unicórnios empresas cujo faturamento já atingiu o patamar de um bilhão de dólares em valor de mercado. A criação da denominação é atribuída à investidora de risco americana Aileen Lee, que fez essa analogia na qual empresas bilionárias tão jovens seriam tão raras quanto o animal mitológico. Em reportagem, datada de 29 de outubro de 2021, o jornal Valor Econômico relata que, segundo a Associação Brasileira de *Startups* (Abstartups), temos no Brasil 20 empresas Unicórnios, tais como: Nubank, Quinto Andar, iFood, Loggi, Movile, Vetx, entre outros. Estima-se que existam 439 Unicórnios nos Estados Unidos, 169 na China, 125 na Europa e 65 indianos. No mundo, haveria um total de 880 Unicórnios⁵. Além destes, existem também os Decacórnios, *startups* com valor mínimo de dez bilhões de dólares. Seriam ao todo trinta no mundo, inclusive a brasileira Nubank.

Neste ecossistema, acima dos Unicórnios temos as *Bigtechs*, que são as empresas de tecnologia que dominam o mercado em que atuam, através de monopólios ou oligopólios. Transformaram-se nas empresas mais ricas e influentes do mundo. O seu acrônimo é FAANG: (Facebook, Apple, Amazon, Netflix e Google).

JORNADA DE CAPTAÇÃO E GOVERNANÇA

Por mais rápido que seja o crescimento das *startups*, elas não se tornam grandes do dia para noite, tampouco sem a atração e captação de recursos internos. O crescimento das *startups* é, geralmente, precedido de uma melhoria contínua da tecnologia e estruturação orgânica. Estas demandam recursos de não fundadores. E é aí que ocorre o primeiro ponto de contato com a Governança Corporativa.

Esses financiadores, apesar de acostumados com o ecossistema das empresas da Nova Economia, exigem um padrão mínimo de organização e Governança Corporativa para verter seus recursos nas *startups*. Não existe uma fórmula única para se fazer a captação destes recursos que sustentarão o crescimento das *startups*, bem como não há um único tipo de financiador, mas existe algum conhecimento empírico dos atores e seus caminhos.

⁴ Op. Cit. p. 50.

⁵ <http://valor.globo.com/eu-e/noticia/2021/10/29/quem-sao-os-20-unicornios-brasileiros.ghtml>. Acesso em 14/12/2021

Startups que necessitam de pouco capital (*seed money*) ou que estejam em uma fase ainda incipiente (chamadas *early stages*) geralmente se socorrem através de aporte de investidores amadores que o fazem diretamente ou através da organização de um fundo. São chamadas de captações *Family & Friends*. Também comum nesta fase é a captação através de um ou mais investidores referência, chamados de “Anjos”, ou através de organizações empresariais ou não, chamadas de Aceleradoras⁶.

Quando são necessários aportes de valores maiores, essas rodadas de investimento são chamadas de séries (A, B, C, etc). Nestes casos, os financiadores são geralmente fundos de *Private Equity* ou *Ventures Capital*. Esses fundos visam investir em empresas para financiar o seu crescimento e desenvolvimento para, mais à frente, obter dividendo e/ou vender a sua participação após uma valorização considerável de seu valor. A distinção entre eles é que os *Venture Capitals* investem em empresas em estágio inicial e/ou com maiores riscos, e os *Private Equities* em empresas um pouco mais estruturadas e que já demonstrem uma curva potencial de crescimento. Em um maior ou menor grau, participam da gestão mais ativamente escolhendo executivos e conselheiros para posições-chave.

Finalmente, em fases mais maduras de uma *startup*, podem ocorrer processos de fusão e aquisição por um investidor estratégico ou um processo de oferta pública das ações (*IPO – Initial Public Offering*). Esse é o sonho de praticamente todos os fundadores, afinal, a partir destes eventos de liquidez, eles poderão regular o preço, o prazo e como serão vendidas suas ações, se parcial ou totalmente (ofertas secundárias).

Isto não é uma ordem ou cronologia hermética, podendo variar de caso a caso. Por exemplo, uma *startup* pode ser vendida para um investidor estratégico sem nenhuma rodada de investimento anterior ou sair de um investidor anjo para um *IPO*. Mas é certo que, a partir da necessidade de capital e consequentes aportes, derivam-se diversas variáveis.

A primeira dela é a alteração na estrutura no capital social da empresa (*cap table*), com a provável diluição dos fundadores. Há diversas estratégias para gerenciar a estrutura de capital: inserção de regras antidiluição, previsão de retenção dos fundadores (*lock ups*), normas de investimento e desinvestimento (estrutura de primárias e secundárias), instrumentos de conversão do aporte em ações ou dívidas, etc. Ressalte-se que, de todas elas, resultará uma discussão acerca da Governança Corporativa entre fundadores e investidores.

Além disto, essa capitalização pode gerar a estruturação de órgãos deliberativos, conselho de mentores ou de administração, diretorias executivas (estatutárias ou sombra) e empregados remunerados com base em marcos de êxito. Por fim, cria-se também uma rede imediata de *stakeholders*, até então estranhos ao fundador, tais como bancos, contadores e, a depender do caso, auditores externos e reguladores.

Portanto, é de se estranhar porque a intercessão entre a Nova Economia e Governança Corporativa seja tão pouco explorada.

⁶ Além de aporte financeiro, em geral, as Aceleradoras oferecem também apoio de conhecimento, relações e tecnologia.

UM TEMA TABU

Por que a Governança Corporativa é um tabu para a Nova Economia?

Até que chegue o momento da capitalização, as energias das *startups* estão focadas em tecnologia, produto e crescimento. Mas quando existe a necessidade de inversão de capital, elas são obrigadas a discutir Governança. Como em regra esse é um movimento oportunista, muitas vezes as regras de governança são tratadas como uma lista de pendências societárias a ser tratadas.

Como efeito, não há uma compreensão da finalidade dos instrumentos de Governança Corporativa, tampouco um diagnóstico adequado das demandas específicas que seriam necessárias para potencializar a empresa, tanto do aspecto cultural como de resultados. Além disto, existe uma crença na Nova Economia que planejamento e processos (como os da Governança Corporativa) tornariam a empresa mais lenta e, com isto, atrapalhariam a criatividade e a cultura de inovação. Por exemplo, quando buscamos algo sobre o tema nas informações públicas dos Unicórnios brasileiros, pouco se pode concluir.

Até mesmo nas *Bigtechs*, ainda há confusões conceituais. O fundador da Netflix escreveu um excelente livro sobre o modelo de gestão e cultura da empresa, pregando que “a regra é não ter regras”⁷. Curioso notar, contudo, uma contradição em termos. Apesar de pregar a ausência de regras, o livro estabelece princípios e técnicas de reforço da cultura que nada mais são que regras, algumas não escritas e algumas de Governança Corporativa⁸.

Logo, a Governança Corporativa é tratada como tabu para a Nova Economia, por má compreensão de seus benefícios e por uma certa dose de preconceito que confunde ritos e processos com burocracia. Nada mais equivocado. Ao defender a importância do *design* (não apenas estéticos, mas de processos operacionais), Peter Thiel, cofundador da *Paypal* e sócio da *Founders Fund*, coloca o dedo nesta ferida:

***A melhor coisa que Jobs projetou foi sua empresa. A Apple imaginou e executou planos plurianuais definidos para criar produtos novos e distribuí-los com eficácia. Esqueça “produtos viáveis mínimos” – desde quando fundou a Apple, em 1976, Jobs viu que você pode mudar o mundo através do planejamento cuidadoso (...)
O planejamento de longo prazo costuma ser subestimado por nosso mundo do curto prazo indefinido.***⁹

Portanto, as *startups* que tiverem melhores processos têm melhores chances de serem bem-sucedidas, não apenas porque serão mais atrativas aos captadores, mas especialmente porque terão mais capacidade analítica e de execução no desenvolvimento dos seus produtos. Lembre-

⁷ HASTING, Reed. MEYER, Erin. *No rules, rules: Netflix and the Culture of Reinvention*. Estados Unidos: Penguin, Random House, 434 p.

⁸ Apesar das contradições, o livro gera ótimas reflexões e merece ser lido.

⁹ THIEL, Peter. *De zero a um: o que apreender sobre o empreendedorismo com o Vale do Silício*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014. p. 86.

se que a Governança Corporativa é composta de um feixe de processos (decisório, gestão de *stakeholders*, prevenção de conflitos de agência e de interesses, etc.).

Como tal, pressupõe um *design* adequado ao tipo de negócio e de estrutura de capital específica. Isto talvez ajude a responder ao nosso próximo questionamento: Por que a Nova Economia é um tabu para a Governança Corporativa?

Por que a Nova Economia é um tabu para a Governança Corporativa?

Como mencionado na Introdução, os estudos acerca da Governança Corporativa evoluíram muito nas primeiras décadas deste século. Porém, seu foco manteve-se essencialmente nos dilemas da Velha Economia. Embora existam vários problemas comuns entre a Nova e a Velha Economia, detalhes e dilemas específicos devem ser ajustados para a realidade de cada uma.

Como estudioso do tema, causa-me espanto que uma “Nova Revolução Industrial” esteja em curso e haja pouquíssimas análises das interlocuções deste fenômeno com a Governança Corporativa. Uma rara pesquisa do IBGC traz resultados interessantes de se analisar ¹⁰.

Primeiramente, confirma-se a premissa do item anterior: o principal motivador dos respondentes é a captação para expansão do negócio (87%), tendo a Governança Corporativa uma importância de 9 pontos (em uma escala de 0 a 10) para a realização deste objetivo. Também se confirma o baixo conhecimento dos respondentes sobre o tema: 6,2 pontos para o seu autocohecimento. Em outra questão, os respondentes apontam como maior benefício potencial da Governança Corporativa o fortalecimento do modelo de gestão.

Essa rica pesquisa também analisa tópicos importantíssimos da Governança Corporativa, tais como: mudanças de sócios, processo decisório, adesão às práticas, formalização de regras, relacionamento com mentores, perfil de conselheiros, etc. No entanto, a pesquisa leva em conta as fases de maturidade na evolução da *startup*: ideação, validação, tração e escala.

Parece-me que aí está o caminho para que a Nova Economia deixe de ser um tabu para a Governança Corporativa. Deve-se entender as peculiaridades e especificidades das empresas da Nova Economia, em cada uma de suas fases. Uma vez compreendidas, poder-se-á entender os problemas e questões a serem respondidas pela Governança Corporativa para essas empresas.

Assim como empresas com diferentes estruturas de controle (majoritário, compartilhado, pulverizado, estatal, etc.) têm conflitos diferentes, que demandam soluções distintas de governança, as empresas da Nova Economia necessitam de um olhar específico. De positivo, ressalta-se que estamos diante de uma grande oportunidade de melhoria e amadurecimento.

¹⁰ <https://www.ibgc.org.br/destaques/pesquisa-startups>. Acesso em 14/12/2021

TENDÊNCIAS E CONCLUSÕES

Apesar de tudo, o encontro entre a Nova Economia e Governança Corporativa me parece inevitável, especialmente em razão de duas tendências: o aumento da relevância da Nova Economia e a crescente tendência da discussão do ESG (*Environmental, Social and Governance*).

Sobre o primeiro ponto, não me parece necessário nenhum aprofundamento, pois esse crescimento já se sente. A única dúvida seria se a Nova Economia será relevante ou predominante.

Em relação ao ESG, este será o principal catalizador do incremento das discussões acerca da Governança Corporativa, pois neste tripé é a Governança que organiza e cadencia a execução do “E” e do “S”. Assim como os financiadores exigirão critérios cada vez mais altos de ESG para colocar seus recursos nas empresas, o escrutínio da sociedade impactará a reputação e se buscará mais o Poder Judiciário para a responsabilização daqueles que não atenderem as expectativas.

O Facebook é um primeiro exemplo dentre as *Bigtechs* neste desafio. Responde a diversos processos por desatenção com a Governança e pelo impacto do seu modelo de negócio na privacidade e saúde dos usuários, conforme denunciado pelo documentário “O dilema das Redes”¹¹ e pelo livro de Sheera Frankel e Cecília Gang¹². Em razão disto, recentemente, anunciou a mudança de nome para Meta, bem como medidas de segurança operacional de privacidade dos dados de usuários. Promete mais transparência em seu modelo de negócio.

Polêmicas à parte, até mesmo pela sua relevância, é inevitável que as empresas da Nova Economia passem a melhorar o seu grau de Governança Corporativa, independentemente do grau de maturidade que o negócio se encontre. Da mesma forma, os estudos da Governança Corporativa devem evoluir na melhor compreensão das empresas da Nova Economia, seus conflitos e oportunidades de melhoria. Novos dilemas e conflitos pedem novas respostas. Afinal, a Nova Economia merece um novo olhar para a sua Governança Corporativa.

11 Por ironia, disponível em outra Bigtech, Netflix.

12 FRANK, Sheera. KANG, Cecília. Uma verdade incômoda. São Paulo: Companhia das Letras, 2021. 384 p.



MILTON NASSAU RIBEIRO

Professor de Governança Corporativa, Risco e Compliance da Fundação Dom Cabral. Conselheiro Certificado CCA+ pelo IBGC. Conselheiro de Administração da CODEMGE. Ex-Conselheiro de Administração da Valia, Ferrovia Centro-Atlântica e Ferrovia Norte e Sul. Ex-Consultor Geral e Diretor Integridade da VLI S.A. Participou dos programas PDC - Programa de Desenvolvimento de Conselheiros da Fundação Dom Cabral, PGA - Programa de Gestão Avançada na FDC e INSEAD, ALD Program na Harvard Business School, Programa de Formação de Conselheiros de Administração do IBGC (2016), do STC - Skills, Tools and Competencies Program, na Kellogg School of Management, do Programa de Finanças Corporativas da Fundação Dom Cabral, do Transformational Leadership Program no MIT, do Mastering Leadership Program no IMD. Mestre em Direito Empresarial, pela Faculdade Milton Campos (2001). MBA em Direito da Empresa e da Economia, pela Fundação Getúlio Vargas (1999). Trabalhou na CSN e na Vale, tendo também sido International Associate do escritório White & Case, nos Estados Unidos. Autor do livro “Aspectos Jurídicos da Governança Corporativa” (2007).

ESG como ferramenta de valorização do negócio pela construção de um novo paradigma de relacionamento entre empresas, mercado, Estado, advogados e sociedade em geral

HENRIQUE DE ARAÚJO GONZAGA E REBECA STEFANINI PAVLOVSKY

O mais recente relatório publicado pelo Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC), vinculado à Organização das Nações Unidas (ONU), demonstrou que as mudanças climáticas são irrefutáveis, irreversíveis e, ainda, irão se agravar se nada for feito para mudar o quadro atual¹.

Com isso, e cada vez mais, a busca pelo desenvolvimento econômico sustentável atento aos impactos ambientais e sociais das atividades empresariais exige ações concretas e urgentes em prol de soluções éticas e eficazes que garantam não apenas o enfrentamento da crise climática, como também propiciem externalidades positivas. Nesse contexto, a aderência às práticas ESG (acrônimo em inglês que se refere às variantes Ambiental, Social e de Governança Corporativa) cresce em importância e em valor de mercado.

Atualmente e já há algum tempo, a atividade empresarial deixou de ser orientada pelo lucro puro e simples, passando a atuar como indutora de comportamentos e de boas práticas, assumindo protagonismo na condução de negócios que visam o resultado econômico (afinal, não se poderia falar em sustentabilidade sem o componente econômico) de maneira ética e consciente. “O meio ambiente e o sistema econômico, por mais conflitantes que pareçam ser, são, na verdade, indissociáveis, e constroem uma relação de mutualidade complexa, mas jamais de oposição”². Negar a inter-relação entre as atividades econômicas, as relações sociais e

¹ IPCC. *Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Summary for Policymakers*. Publicado em 09/08/2021.

² LAVIGNE, Beatriz. Títulos verdes: conciliação entre os direitos constitucionais da proteção ambiental e ordem liberal econômica. In: *Revista de Direito Bancário e do Mercado de Capitais*. Revista dos Tribunais: São Paulo, 2021. vol. 93. p. 63.

o equilíbrio do meio ambiente é furtar-se do compromisso e da responsabilidade de se garantir um meio ambiente saudável para as futuras gerações, como o fez nossa Constituição Federal e é dever de todos nós³.

Aliás, é importante que se diga, pesquisas já noticiam que a sociedade civil e, em especial, os consumidores anseiam por um posicionamento consciente e contundente das empresas em relação ao seu papel, o que tem orientado as escolhas de consumo e os hábitos de uma parcela cada vez maior da população⁴.

De outra parte, o Banco Central brasileiro (BACEN) já vem incorporando diretrizes ESG no sistema financeiro nacional, com base no *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures* (TCFD)⁵, conforme as recentes Resoluções do Conselho Monetário Nacional (CMN) nº 4.943/2021, 4.944/2021 e 4.945/2021⁶. No entanto, o BACEN vai além, ampliando o escopo do TCFD para considerar também a gestão de riscos sociais, orientando a adoção, por parte das instituições financeiras, de uma Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática (PR SAC). Na visão do BACEN, os riscos climáticos, ambientais e sociais afetam os imperativos do Banco, ou seja, a garantia da estabilidade dos preços e do sistema financeiro, e daí a motivação para as novas normas⁷.

Não diferente, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), diante do interesse cada vez maior dos investidores em informações sobre as práticas ambientais, sociais e de governança, trabalha desde 2020 na reforma da Instrução Normativa nº 480, que trata sobre a simplificação do Formulário de Referência e a inclusão de informações de ESG⁸.

Em outro exemplo não menos importante, a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) também chegou a estabelecer, em seu Plano de Regulação de 2021, a intenção de realizar es-

3 A atividade empresarial tem o dever de defender e promover a proteção do meio ambiente, nos termos dos arts. 170 e 225 da Constituição Federal.

4 Estudo da consultora *Mckinsey & Company* revela que 85% dos brasileiros dizem que se sentem melhor quando compram produtos mais sustentáveis. Leia em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,preocupacao-com-sustentabilidade-comeca-a-pesar-na-decisao-de-compra-dos-brasileiros,70003749083>. Acesso em: 18 nov. 2021.

5 O Conselho de Estabilidade Financeira Mundial criou o TCFD para melhorar e aumentar os relatórios de informação financeira relacionada com o clima. O TCFD é composto por 32 membros de todo os países do G20 e emite diversas orientações globais para as melhores práticas de relatórios sustentáveis.

6 BRASIL. Resolução CMN n. 4.945/2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-cmn-n-4.945-de-15-de-setembro-de-2021-345117266#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20Pol%C3%ADtica%20de,Brasil%2C%20na%20forma%20do%20art>. Acesso em 17/11/2021.

7 Trecho de entrevista concedida pelo presidente do Banco Central, Roberto Campos Neto Raphael Ribeiro, em 03/11/2021. Leia mais em: <https://veja.abril.com.br/economia/riscos-climaticos-e-ambientais-afetam-a-estabilidade-financeira-diz-bc/>. Acesso em: 18 nov. 2021.

8 Em 07/12/2020, foi publicado o Edital de Audiência Pública SDM nº 09/2020, com o objetivo de reduzir o custo de observância e de aprimorar o regime informacional dos emissores de valores mobiliários com a inclusão de informações que reflitam aspectos sociais, ambientais e de governança corporativa. Em 08/03/2021, findou-se o prazo para manifestações públicas à proposta e, desde então, o órgão analisa as contribuições feitas e segue na elaboração da atualização da IN 480. Disponível em: http://conteudo.cvm.gov.br/audiencias_publicas/ap_sdm/2020/sdm0920.html. Acesso em: 17 nov. 2021.

tudos e propostas normativas voltados para o aprimoramento de práticas de ESG, com vistas a fomentar produtos sustentáveis e investimentos responsáveis no setor de seguros privados⁹.

Já sob a perspectiva do mercado global, conforme relatório da *Global Sustainable Investment Review*, em 2020, o valor envolvido em investimentos sustentáveis atingiu a marca de 35,3 trilhões de dólares nos cinco principais locais abrangidos pelo estudo¹⁰ - Estados Unidos, Canadá, Japão, Austrália-Ásia e Europa, representando um aumento de 15% nos últimos dois anos (2018-2020) e um aumento de 55% nos últimos quatro anos (2016-2020). Trata-se de uma lucrativa e potente revolução do mercado.

Seguindo a mesma tendência, as empresas que integram o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3 tiveram menor volatilidade do que o Ibovespa, principal índice de referência da bolsa¹¹. O ISE visa diferenciar as empresas sob os aspectos da sustentabilidade, criando um ambiente de investimento compatível com as demandas da sociedade contemporânea. O objetivo é ajudar os investidores a tomarem decisões com base em métricas de alcance de questões sociais, ambientais e de governança, bem como induzir as empresas a adotarem as melhores práticas de sustentabilidade.

Outro crescimento exponencial no mercado acontece com os títulos verdes e sociais (*green e social bonds*), que são títulos de renda fixa desenhados para captar recursos para projetos com impacto ambiental ou social positivos, respectivamente. O mercado brasileiro não possui um único, como diferentes produtos que podem ser enquadrados dessa forma (CPR Verde, CRA e Debêntures para mencionar alguns). O Brasil é o segundo maior mercado verde da América Latina, atrás apenas do Chile, possuindo ainda enorme potencial de crescimento¹².

De fato, compreender que a tríade ambiental, social e de governança afeta a solidez e a reputação do negócio é imprescindível. O mundo tem testemunhado a pujança de novas gerações orientadas pelo propósito e pelo engajamento. Fechar os olhos para isso é omitir-se e condenar o negócio ao estoicismo.

O sucesso de qualquer estratégia corporativa depende do alinhamento de toda a organização, com a revisão dos valores empresariais e a compreensão da estratégia e do propósito empresarial. Essa lógica também se aplica quando o assunto é a implantação de uma agenda de sustentabilidade que envolve fatores ambientais e sociais. Balancear e mensurar resultados econômicos, sociais e ambientais envolve o enfrentamento de dilemas e a tomada de decisões complexas. Para isso, é importante que a tomada de decisão seja orientada por dados robustos

9 Deliberação SUSEP n. 243/2020. Disponível em: <https://www2.susep.gov.br/safe/scripts/bnweb/bnmapi.exe?router=upload/24063>. Acesso em: 17 nov. 2021

10 GSI ALLIANCE. *The Global Sustainable Investment Review 2020*. <http://www.gsi-alliance.org/>.

11 No período até novembro de 2020, o ISE se valorizou 294,73%, enquanto o Ibovespa teve alta de 245,06%. Dados disponíveis em: <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/bolsas-e-indices/noticia/2020/12/01/bolsa-divulga-empresas-do-indice-de-sustentabilidade-de-2021-veja-a-lista.ghtml>. Acesso em: 17 nov. 2021.

12 Dados disponíveis no relatório *O Mercado Emergente de Finanças Verdes no Brasil*. Publicado pela Publicado por *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)* de junho/2020. Disponível em: http://www.labinovacaofinanceira.com/wp-content/uploads/2020/07/mercado_financasverdes_brasil.pdf Acesso em 18/11/2021.

e contundentes e que haja estrutura de governança direcionada para a sustentabilidade abrangendo diversos níveis e áreas organizacionais.

A governança é o “modo de gestão das sociedades empresárias, visando controlar os atos e evitar possíveis conflitos de interesses entre acionistas majoritários e acionistas minoritários ou entre acionistas e gestores”¹³. Em outras palavras, governança corporativa pode ser definida como o conjunto de boas práticas, regras e mecanismos, tanto de incentivo e orientação quanto de monitoramento e controle, que visam assegurar um alinhamento entre os interesses dos acionistas, dos gestores e dos demais *stakeholders*¹⁴.

Neste cenário de crise climática, mudanças legais e regulatórias constantes e a exposição das companhias a novos e diversos riscos, incluindo alteração de comportamento do mercado consumidor, a atuação preventiva e estratégica próxima ao negócio ganha relevo. Os advogados têm o papel importantíssimo de auxiliar na adequação da atividade empresarial, garantindo todo o apoio necessário às estruturas da governança corporativa e assessorando em quaisquer demandas sob confidencialidade e sigilo garantidos por lei¹⁵.

A tendência de transição dos requisitos ESG, hoje, voluntários para mandatórios, conforme alguns exemplos nacionais citados no texto, implica também no incremento de exigências que garantam a métrica e a comunicação efetiva dos riscos e resultados. É essencial entender-se o que é exigido – considerando ainda as expectativas e as pressões do mercado e da sociedade, e qual a melhor forma de reportar as informações de cunho ESG, tendo em vista a ausência de padronização e a possibilidade de risco reputacional, dada a sensibilidade de alguns temas.

A transparência na informação de critérios, métricas e resultados ESG vem sendo introduzida nos setores regulados, bem como vem sofrendo forte pressão do mercado e da sociedade em geral. O aconselhamento jurídico ajuda na avaliação do que é imprescindível que seja comunicado aos investidores, assegurando que não haja desentendimentos ou dúvidas quanto aos riscos reportados.

Os advogados possuem ainda *expertise* no acompanhamento da evolução normativa, tendo conhecimento dos principais gargalos em cada setor de atuação, auxiliando, dessa forma, na previsão de alterações normativas e no direcionamento quanto a eventuais irregularidades e questionamentos judiciais oriundos de regulações ou de pressões de *stakeholders*. Nesta seara, deve-se ressaltar o crescimento do número de ações judiciais envolvendo discussões ESG, em especial quanto às mudanças climáticas e o desrespeito a direitos humanos¹⁶.

13 VILELA, Danilo Vieira. Governança e compliance na nova disciplina das agências reguladoras. In *Governança, Compliance e cidadania*. Irene Patrícia Nohara e Flávio Leão Bastos Pereira, coordenação. 2. ed. São Paulo: Thomson Reuters, 2019.

14 BLANCHET, Gabriela. ESG como métrica de investimentos. In *ESG: o cisne verde e o capitalismo de stakeholder. a tríade regenerativa do futuro global*. NASCIMENTO. Juliana Oliveira, coordenadora. 1. ed. São Paulo: Thomson Reuters, 2021.

15 O dever de guardar o sigilo profissional está fixado no próprio Estatuto da Ordem dos Advogados do Brasil (Lei n. 8.906/95) que, em seu art. 7º, inciso II, confere ao advogado – para que possa exercer de fato este dever — proteção absoluta ao segredo na medida em que desempenha as suas funções, proibindo a violação de seu local de trabalho, seus instrumentos e meios de comunicação de qualquer natureza. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8906.htm. Acesso em 17/11/2021.

16 Na Holanda, os grupos ambientalista *Milieudefensie* e *Friends of the Earth Netherlands*, ONGs e mais de 17.000 cidadãos promoveram litígio climático contra a *Royal Dutch Shell* alegando, em síntese, que as

A revolução através do ESG, portanto, envolve inúmeras áreas e setores empresariais, não estando os advogados alheios a tais transformações, sendo também corresponsáveis e fomentadores de um desenvolvimento cada vez mais sustentável, por meio de uma atuação que possibilite impactos positivos e duradouros. Em especial diante de um contexto de crise ambiental e climática, a atuação jurídica voltada à observância da vertente social e ambiental pode auxiliar na redução de controvérsias, incertezas e litígios e, ainda, na agregação de valor ao negócio.

Por isso, mais do que nova uma forma de fazer negócios, a adoção de critérios ESG vem se apresentando como um necessário e valioso paradigma de profunda mudança nas relações entre empresas, investidores, fornecedores, consumidores, governos e comunidade. Essa mudança nas relações decorre cada vez menos de iniciativas idealistas voluntárias e cada vez mais de engajamento da sociedade e de novas imposições regulatórias, que já se demonstraram capazes de agregar expressivo valor ao negócio.



REBECA STEFANINI

Advogada responsável pela área de Direito Ambiental do Cescon, Barrieu, Flesch & Barreto Advogados em São Paulo. É formada pela Faculdade de Direito da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e Especialista em Direito Constitucional e Processo Constitucional, pela Escola de Direito do Brasil. Possui mais de 12 anos de atuação exclusiva dedicada à área de Direito Ambiental. Atualmente, cursa o MBA da USP/Esalq em Agronegócio. Sua atuação na prática de ESG & Impacto envolve temas ambientais, finanças sustentáveis e mercado de carbono.



HENRIQUE ARAÚJO

Advogado associado da área de Direito Ambiental e ESG & Impacto do Cescon, Barrieu, Flesch & Barreto Advogados. É formado pela Faculdade de Direito da Universidade Federal de Juiz de Fora. Possui experiência nas áreas de Direito Ambiental e Resolução de Disputas e a sua atuação no escritório abrange as atividades de consultoria e atuação em litígios administrativos e judiciais.

contribuições da petroleira para a mudança climática, decorrentes de suas emissões atmosféricas, violavam o dever de cuidado previsto na legislação holandesa, bem como a normativa de direito internacional que regulamenta as violações dos direitos humanos. Em 26/05/2021, o Tribunal Distrital de Haia determinou a redução das emissões da Shell em todas as suas atividades em 45% até 2030. GLOBAL CLIMATE CHANGE LITIGATION. *Milieudefensie et al. vs. Royal Dutch Shell plc*. Disponível em: http://climatecasechart.com/climate-change-litigation/wp-content/uploads/sites/16/non-us-case-documents/2021/20210526_8918_judgment-2.pdf. Acesso em 24/11/2021.

Due Diligence como mecanismo de implementação de políticas ESG

RAFAEL BALERONI E ISABELA POLLARI

Due Diligence é o processo de análise de documentos e informações disponíveis de uma empresa para se identificar riscos, ativos e passivos. Esse procedimento é primordialmente associado com operações de aquisição de empresas (M&A), na qual o principal objetivo é valorar a empresa-alvo e com operações financeiras (emissões em mercados de capitais ou dívidas bancárias), onde se busca informar credores sobre riscos monetários e reputacionais.

Apesar de fatores de *Environmental, Social and Governance* (ESG) também serem analisados em diligências de operações financeiras e de aquisição, elas também podem ser usadas com finalidade distinta – garantir a implementação de políticas ambientais, sociais e de governança nas empresas.

O objetivo de realizar uma diligência específica em ESG é identificar potenciais riscos e impactos tanto na própria empresa quanto na sua cadeia de valor (fornecedores e prestadores de serviços), a fim de: (i) cessar eventuais irregularidades; (ii) elaborar plano de reparação; (iii) estabelecer políticas eficientes de prevenção; e (iv) identificar oportunidades de novos negócios. Essa auditoria pode (e deve) ser realizada periodicamente para verificar se as medidas adotadas estão sendo eficientes. Os impactos reputacionais e em danos morais coletivos, por exemplo, para um grande varejista cujo fornecedor terceirizado de serviços de segurança cometa conduta discriminatória, são potencialmente muito maiores do que os custos de monitoramento de seus fornecedores e de treinamento de seus colaboradores-chave.

Em outras palavras, a *Due Diligence* é utilizada para regularizar e prevenir violação e irregularidades relacionadas a fatores ESG, não apenas dentro da empresa, mas também ao longo da sua cadeia de produção, compreendendo um processo de gestão contínuo para cumprir com sua responsabilidade socioambiental.

Para que seja um mecanismo de prevenção efetivo, uma diligência ESG não pode ser excessivamente abrangente, pois exigir que uma empresa ou seus fornecedores identifiquem qualquer potencial risco é praticamente impossível e representaria má alocação de recursos. Por exemplo, uma construtora acompanhar o licenciamento e realização de descarte de resíduos por um subcontratado é uma forma eficiente de prevenir responsabilidade ambiental solidária por

poluição. Mas verificar mês a mês o pagamento de salários e recolhimento de verbas trabalhistas para assegurar-se da inexistência de escravidão moderna muito provavelmente não o será.

Os objetivos da diligência ESG devem ser moldados conforme as necessidades de cada empresa, considerando políticas já adotadas, problemas específicos da empresa e do seu setor, abrangência de sua cadeia de produção e problemas da cadeia de valor (terceiros contratados, fornecedores, etc.). Por exemplo, no agronegócio, medidas para verificação de situações análogas à escravidão são mais pertinentes do que no setor minerário.

Isso requer entender quais são as políticas e deveres corporativos que a empresa precisa adotar para estar em cumprimento com os fatores ESG esperados do setor e determinados por lei, utilizando a *due diligence* como mecanismo para alcançar esses objetivos de maneira estruturada e organizada.

A responsabilidade socioambiental das empresas é cada vez mais exigida pelos reguladores, consumidores, pelo próprio mercado e pela comunidade internacional, sendo necessário implementar ações significativas para se adaptar à nova realidade econômica e social.

Não à toa que ESG se tornou a sigla do momento. Existe um consenso de que não é mais possível falar de crescimento econômico sem falar de desenvolvimento sustentável, e de fato se notou que a adoção dessas políticas traz ganhos para as empresas e para a sociedade. A diversidade é fundamental para o surgimento de novas ideias, a proteção do meio ambiente é mais lucrativa do que sua devastação, a necessidade de proteger e garantir os direitos humanos é uma obrigação das empresas, que por vezes têm mais poder nos países nos quais elas estão localizadas do que os próprios governos.

Por isso, consumidores têm imposto pressão a marcas para que mudem suas práticas e/ou não apoiem práticas tidas por indesejáveis; associações de indústria têm criado formas várias de autorregulação para estabelecer padrões e práticas setoriais e governos têm adotado leis – inclusive de efeitos além de suas fronteiras – para que grandes empresas se atentem à sua cadeia de valor. Como resultado desses fatores, a diligência de tópicos ESG vai deixando de ser restrita a transações e se tornando um meio de boa governança.

É nesse cenário que diversas leis europeias passam a obrigar empresas a realizar *due diligence* periódica, tanto internamente como em seus fornecedores e terceiros contratados, para garantir que não haja violação a direitos humanos e fundamentais em toda sua cadeia de valor. Esse é o caso da Lei da Escravidão Moderna no Reino Unido, da Lei da Vigilância na França e da Lei do Dever de Vigilância da Cadeia de Produção na Alemanha.

Especialmente nas leis francesa e alemã, há a previsão de que as empresas devem implementar mecanismo de monitoramento, bem como medidas de mitigação e prevenção de violação de direitos humanos e ambientais, sendo a *due diligence* a principal forma de estruturar essas políticas e garantir sua eficácia. Inclusive, a lei alemã determina que as empresas anualmente precisarão demonstrar os resultados de suas diligências para o público em geral e para um órgão fiscalizador.

Tais leis se destinam, a princípio, a empresas com sede nos referidos países, mas a auditoria deve abranger suas empresas controladas e fornecedores e terceiros contratados. Portanto,

para as empresas brasileiras que se enquadram nesses casos, é apenas uma questão de tempo até que as obrigações relacionadas à realização da *due diligence* passem a ser exigidas como requisito obrigatório de contratação.

Além disso, a Lei da Due Diligence do Trabalho Infantil da Holanda obriga as empresas que vendem produtos ou serviços para consumidores holandeses, independentemente do local onde ela está sediada e registrada, a apresentar relatório de auditoria voltado à prevenção de trabalho infantil na sua cadeia de produção. Nesse caso, a partir de 2022, empresas brasileiras que comercializarem com a Holanda deverão cumprir com tais medidas e se reportar a um órgão fiscalizador que ainda está em desenvolvimento.

A implementação da diligência como forma de garantir a proteção de direitos humanos e ambientais não se limita apenas a determinados países. No momento, a União Europeia discute uma diretiva sobre auditoria jurídica e responsabilidade corporativas para ser aplicada a todos os seus países membros.

O propósito dessas normas, principalmente das legislações europeias, é determinar que as empresas observem uma legislação mais protetiva ao meio ambiente, direitos humanos e questões trabalhistas, independentemente do local de suas atividades. A intenção é criar um “efeito dominó”, no qual as empresas europeias obrigam as demais de sua cadeia de valor a efetivamente prevenirem e mitigarem violações — e a adotar padrões elevados, conforme as exigências europeias.

Portanto, considerando que o continente europeu é um dos principais e mais estratégicos parceiros de negócio do mercado brasileiro, é apenas uma questão de tempo até que a *due diligence* em ESG se torne uma medida obrigatória para se comercializar com países europeus.

Ainda em âmbito internacional, as negociações sobre o Tratado de Direitos Humanos e Empresas inclui como principal mecanismo de prevenção a realização da *Due Diligence* periódica. O documento tem a intenção de tornar os Princípios Orientadores da Organização das Nações Unidas (ONU), que já estabelecem de forma principiológica que as empresas devem realizar *due diligence* periódica em Direitos Humanos, em uma obrigação para as empresas dos países signatários – que deverão legislar sobre o assunto em âmbito nacional.

No Brasil, as Diretrizes Nacionais sobre Empresas e Direitos Humanos (Decreto nº 9.571/2018) requerem a adoção de ações de prevenção da violação e de controle do respeito aos direitos humanos em relação a si e a sua cadeia produtiva e menciona de forma incipiente a realização da *due diligence* (na forma de “realizar e adotar procedimentos”) como um mecanismo de prevenção, sendo o primeiro passo para a elaboração de normas mais específicas sobre o tema que deve acompanhar as discussões em âmbito internacional.

É nesse cenário que a *due diligence* ESG tende a se tornar o mecanismo legal e obrigatório para garantir que todas as empresas de fato incorporem medidas ESG. Para além de permitir captação de recursos com benefícios – como captura de “*greenium*” decorrente de títulos verdes ou sustentáveis, benefícios fiscais para títulos de dívida de projetos “que proporcionem benefícios ambientais ou sociais relevantes” (Decreto 8.874/2016, como alterado, que beneficiou os *green bonds*) e acesso a maior *pool* de provedores de capital –, a *due diligence* ESG vai deixando de ser uma prática para operações financeiras e se torna um meio fundamental para garantir que

as empresas assumam sua responsabilidade socioambiental com a sociedade e de fato tomem as medidas necessárias para o desenvolvimento econômico sustentável.

Portanto, a *due diligence* deixa de ser apenas um instrumento utilizado em operações financeiras e de aquisição de empresas e passa a ser uma das principais formas de realmente garantir a observância de fatores ESG nas empresas e em sua cadeia de valor, se tornando indispensável para a boa governança corporativa.



RAFAEL BALERONI

Sócio do Cescon, Barrieu, Flesch & Barreto Advogados. Atuação em Óleo e Gás, Infraestrutura e Project Finance, ESG & Impacto, Bancário e Financeiro e Falência e Recuperação. Sua prática de ESG & Impacto é voltada para desenvolvimento e financiamento de projetos e negócios visando atender a demanda por novos combustíveis, estruturação de financiamento, emissão de títulos verdes e mercado de carbono. Advogado, Mestre em Direito Internacional (UERJ) e LLM, pela Universidade de Chicago. Reconhecido como um dos principais advogados do Brasil em suas áreas de atuação por vários rankings internacionais.



ISABELA POLLARI

Advogada associada da área de Direito Ambiental e ESG & Impacto do Cescon, Barrieu, Flesch & Barreto Advogados. É formada com título de menção honrosa pela Faculdade de Direito da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Possui experiência na área de Direito Ambiental, desde 2019, e sua atuação no escritório abrange a atividade de auditoria e consultoria jurídica tanto na prática de ESG como na prática de ambiental.



CASO IRANI PAPEL E EMBALAGEM S.A: GOVERNANÇA, O PILAR DA ESTRATÉGIA ESG

EDITORES: CARLOS BRAGA, DALTON SARDENBERG, EDGARD PITTA E MILTON NASSAU

Estudo de Caso¹: irani

INTRODUÇÃO

No final de junho de 2020, a Irani concluiu sua oferta subsequente de ações na B3². O evento, realizado de forma virtual³ devido às medidas de distanciamento social impostas por conta da pandemia da Covid-19, concretizava o sonho – e os esforços – de mais de 15 anos de trabalho dos seus acionistas e corpo executivo.

O CEO Sérgio Ribas comemorou o crescimento da companhia e sua transformação de empresa tradicional, mas pequena, para *player* de bastante relevância no setor brasileiro de papel para embalagem⁴. “Os recursos obtidos nesta operação serão utilizados integralmente para os projetos de crescimento da companhia. Entre as melhorias que faremos estão as ampliações das unidades produtoras de papel para embalagem e papelão ondulado em Santa Catarina, Minas Gerais, além da ampliação da geração de energia hidroelétrica. Com esses investimentos, a Irani ficará autossustentável em energia renovável e aumentará a produção de embalagens de papel para a indústria alimentícia, varejo, *e-commerce* e *delivery*”, anunciou na ocasião.

Foram captados recursos da ordem de R\$406 milhões de reais através da oferta pública realizada nos termos da ICVM 476⁵, e a empresa passou, após um ano da oferta, a ter 42% de *free float*⁶ distribuídos entre mais de 40 mil acionistas. Os recursos foram integralmente investidos na Plataforma Gaia, um portfólio de projetos de expansão da Irani para ampliar competitividade, capacidade de produção e suficiência energética, com investimentos totais da ordem de R\$883 milhões de reais.

1 Caso especialmente preparado para o projeto “Inovação o motor do ESG”, por Dalton Sardenberg, Edgard Pitta e Carlos Braga.

2 A oferta subsequente de ações (*follow on*), também conhecida por emissão secundária de ações, é o processo pelo qual uma empresa de capital aberto volta ao mercado para ofertar mais ações.

3 https://www.youtube.com/watch?v=YZMaMDO_68M

4 A Irani é a terceira maior produtora do Brasil, com 300 mil toneladas deste tipo de papel por ano (dados de 2020).

5 A Oferta de Esforços Restritos é destinada exclusivamente para investidores profissionais. É dispensada de registro na CVM e não há obrigação de elaboração de prospecto. As ações podem ser oferecidas para, no máximo, 75 investidores profissionais e adquiridas por, no máximo, 50 desses investidores, sem limite de número em caso de investidores estrangeiros.

6 *Free float* é o percentual das ações de uma empresa que está em circulação no mercado, sendo negociadas livremente.

HISTÓRICO DA EMPRESA

1941 – Fundação da empresa por Alfredo Fedrizzi, na localidade de Campina da Anta (mais tarde denominada Campina da Alegria), pertencente hoje ao município de Vargem Bonita, no Meio Oeste catarinense.

1977 – Abertura de capital na bolsa brasileira.

1994 – Aquisição da Irani pelo Grupo Habitasul, de Porto Alegre-RS.

1999 – Realização do “Encontro para o Nosso Futuro”, em Canela-RS, em que o fundador do Grupo Habitasul, Péricles de Freitas Druck, propôs os temas de sustentabilidade e Balanço Social.

2004 – Criação do Departamento de Gestão Ambiental

2005 – Publicação da primeira edição do Balanço Social, com indicadores sociais, ambientais e econômicos.

2006 – Primeira indústria de papel e celulose do país a emitir créditos de carbono pelo Protocolo de Kyoto – a segunda, em nível global, com monetização de mais de 17 milhões de reais.

2007 – Publicação do primeiro Relatório de Sustentabilidade.

2008 – Única companhia do setor de papel, celulose e embalagem a constar no ranking Brazil's Leading Reports da pesquisa Rumo à Credibilidade, da Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS) e da SustainAbility.

2009 – Relatório de Sustentabilidade escolhido como um dos melhores do Brasil.

2019 – Lançamento de debênture verde.

2020 – Re-IPO – julho.

2021 – Conquista do certificado Great Place to work.

PERFIL DOS NEGÓCIOS

A Irani Papel e Embalagem S.A. é uma das principais indústrias dos segmentos de papel para embalagens e de papelão ondulado do Brasil.

Atua em três segmentos:

Embalagem Papelão Ondulado (PO): produção de caixas e chapas de papelão ondulado, leves e pesadas. Unidades industriais: Embalagem SC – Campina da Alegria e Embalagem SP – In-daiatuba.

Papel para Embalagens: produção de papéis kraft de baixa e alta gramaturas e de papéis reciclados, destinados ao mercado externo e interno. A maior parte dos papéis reciclados é transferida para conversão nas unidades do Segmento Embalagem PO. Conta com uma fábrica com quatro máquinas de papel, localizada em Vargem Bonita/SC (Papel SC – Campina da Alegria) e uma fábrica com uma máquina de papel em Santa Luzia/MG (Papel MG – Santa Luzia).

Florestal RS e Resinas: comercialização de madeira, breu e terebintina. Industrializa produtos de base florestal no Estado do Rio Grande do Sul. Utilizando resina natural da floresta de pinus, a unidade de negócio denominada Resina RS – Balneário Pinhal, com uma planta industrial localizada em Balneário Pinhal/RS, produz breu e terebintina, que são utilizados na manufatura de vernizes, tintas, sabões, colas, adesivos, dentre outros. O breu e a terebintina são destinados principalmente ao mercado externo.

As três áreas de atuação são independentes em suas operações, mas operam de modo integrado, buscando otimizar o uso das florestas plantadas de pinus, a reciclagem de papel e a verticalização dos negócios.



Figura 1: Geografias de atuação

A empresa é parte do grupo familiar Habitasul e controla integralmente as seguintes empresas:

Habitasul Florestal S.A., com base fundiária de 5,9 mil hectares, dos quais 3,7 mil hectares são plantados com pinus no Rio Grande do Sul. Fornecedora de resina para a unidade Resina da Irani Papel e Embalagem S.A. e de madeira para clientes da região.

HGE – Geração de Energia Sustentável S.A. e Irani Geração de Energia Sustentável Ltda., não operacionais.

Iraflor Comércio de Madeiras Ltda., que realiza operações de administração e comercialização de madeiras e florestas para a controladora Irani Papel e Embalagem S.A. e para o mercado.

ASPECTOS ESG

Há mais de duas décadas, a Irani destaca-se pelo seu histórico consistente de práticas sociais e ambientais. O diretor financeiro e de relações com investidores, Odivan Cargnin, relata que a preocupação com esses temas remonta ao final dos anos 90, suscitados pelo fundador do Grupo Habitasul e então o CEO da companhia, Péricles de Freitas Druck.

Relembrando o evento “Encontro para o Nosso Futuro”, realizado em 1999, Péricles conta que sua intenção na ocasião foi de “criar um novo ciclo virtuoso, em que os temas de sustentabilidade fossem centrais na atuação do grupo”. Para ele, “a empresa sempre adotou um posicio-

namento muito categórico no sentido da preservação de todos os valores, incluindo os valores ambientais, mas sobretudo os valores de desenvolvimento das pessoas”.

Como resultado desse posicionamento, a empresa presta contas de suas iniciativas de responsabilidade socioambiental através da publicação de relatórios anuais de sustentabilidade desde 2006, tendo lançado em 2021 seu primeiro Relato Integrado – RI. O Relato Integrado apresenta informações financeiras e não financeiras, com iguais critérios e qualidade, com o objetivo de dar mais transparência às organizações, incluindo informações sobre os diversos capitais da empresa, como financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e natural. O relato da Irani foi elaborado com base nas regras estabelecidas pelo *International Integrated Reporting Council – IIRC, Global Reporting Initiative – GRI, Sustainability Accounting Standards Board – SASB* e apresenta os principais Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) impactados pelos negócios da companhia e como se relacionam com suas estratégias prioritárias.

ENVIRONMENTAL (MEIO AMBIENTE)

A Irani conta com produção integrada de celulose e papel, com base florestal própria e auto-produção de energia. A companhia é comprometida com a Economia Circular⁷, com 98,2% de todos os materiais utilizados de fonte renovável. É um comprador importante de aparas de papel e ajudou a desenvolver esse mercado. Conta com três projetos que transformam os resíduos em matéria-prima, retornando ao ciclo da economia circular.



Figura 2: Cadeia de Valor

⁷ A economia circular é um modelo econômico baseado na redução, reaproveitamento, recuperação e reciclagem de matérias-primas e energia, que busca o melhor aproveitamento dos recursos naturais e prioriza insumos mais duráveis, recicláveis e renováveis.

É uma empresa carbono neutro por natureza, o que significa que captura mais gases de efeito estufa da atmosfera do que emite, e ainda assim vem reduzindo as emissões industriais nos últimos 5 anos.

As mudanças climáticas impõem desafios e oportunidades relevantes ao setor de papel e celulose que dependem da gestão de florestas, do uso de recursos hídricos, do uso do solo e de atividades industriais. Desde 2020, em linha com o proposto *pela Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD), a empresa aprofundou as discussões sobre o impacto das mudanças climáticas em suas operações.

Foi a primeira empresa brasileira a certificar um Inventário de Gases de Efeito Estufa (GEE) de acordo com a ISO14064:2006 e pioneira no mercado mundial de carbono, com dois projetos registrados na ONU, desde 2006.

Tem 100% dos seus negócios certificados ISO 9001 e ISO 14064, além de certificação de manejo florestal e de cadeia de custódia, e 100% do Negócio Embalagem Certificado ISO 14001.

Em todas as unidades de negócios, a Irani dispõe de processo de Gestão Ambiental que, por meio das diretrizes da ISO 14001 e Política de Sustentabilidade, desenvolvem ações e projetos para redução de impactos ambientais e formas de mitigação.

Foi agraciada com o Troféu Diamante MEG 750, do Excelência SC, em 2017, e já recebeu mais de 50 prêmios ambientais em nível regional e nacional.

Os esforços no campo ambiental permitiram à empresa a emissão de duas debêntures verdes:

- CELU13 (2019): R\$505mm captados para a liquidação de dívidas ligada à aquisição de empresa recicladora e para a compra de insumos para reciclagem de papel.
- RANI14 (2021): R\$ 60mm captados para gastos relacionados às operações gerais da empresa ligados a determinadas categorias ICMA e benefícios ambientais.

SOCIAL

Na Irani, as pessoas estão no centro da estratégia. Segundo o conselheiro independente Paulo Iserhard, “O ESG está no DNA da companhia e o Social é muito forte. Existe uma preocupação com os indivíduos, não apenas com os empregados, mas com todas as comunidades do entorno. E não é uma preocupação por interesses de negócios, mas é do jeito de ser, que já existia desde os antigos fundadores da Irani.” De fato, Péricles de Freitas Druck relata a preferência histórica do grupo por negócios intensivos em capital e intensivos em pessoas, reforçando que “Desenvolvimento de pessoas é o nome do jogo!”.

Os diversos programas direcionados aos 2.200 colaboradores têm objetivos de despertar o protagonismo na carreira e promover a diversidade e a inclusão, fortalecer a cultura da saúde e segurança, zelar pelo bem-estar das pessoas, estimular o engajamento e valorização das pessoas, bem como o aprendizado contínuo, no que investe mais de R\$1,5 milhão em educação e capacitação anualmente.

É certificada pelo Great Place to Work e ganhou o prêmio Top Ser Humano da ABRH/SP, nos anos de 2016, 2017 e 2019. Com adesão ao programa Empresa Cidadã, estendeu todos os períodos de licença maternidade e paternidade e a adesão ao Capitalismo Consciente reforça seu alinhamento aos quatro princípios base do movimento (Propósito Maior, Cultura Consciente, Liderança Consciente e Orientação para *Stakeholders*).

Irani Labs é o seu programa de inovação aberta para conexão com *startups* e captação de soluções inovadoras para os desafios de negócio da empresa. Em sua primeira edição, em 2020, 5 das 87 *startups* inscritas na iniciativa foram selecionadas para desenvolver uma Prova de Conceito (PoC) com a Irani. Foram selecionados projetos nas áreas de gestão de resíduos, coleta e gestão de aparas e tecnologias florestais.

Apesar das conquistas na área social, a empresa entende que ainda precisa realizar avanços, notadamente no que se refere à equidade de gênero, já que hoje ainda não há nenhuma mulher na alta gestão (CA e Diretoria Executiva). Fabiano Oliveira, diretor de Pessoas, Estratégia e Gestão comenta que *“A empresa pretende, até 2030, sair de 18% para 40% de mulheres no quadro da empresa e ter 50% de mulheres em cargos de liderança. Isso implica em preparar e desenvolver a empresa para receber essa diversidade, até mesmo no aspecto físico”*.

A companhia apoia de forma consistente as comunidades no entorno de suas operações, tendo investido mais de R\$150 mil em projetos de impacto social de longo prazo, além de doações pontuais para ações de geração de renda durante a pandemia da Covid-19 através dos Comitês de Investimento Social. Desenvolve Ações de Educação Ambiental há mais de 15 anos e recentemente desenvolveu um novo programa voltado para as escolas no seu entorno. Também conta com sete grupos de voluntariado instituídos, um para cada unidade de negócio.

Ricardo Campos, Chief Executive e CEO da Reach Capital, comenta que *“O mercado gosta de empresas desse porte que causam impacto relevante nas cidades em que atuam, porque fomentam um ecossistema e são relevantes para o PIB da região. Ao capacitarem as pessoas, estão realmente ajudando a cidade, tendo assim os melhores colaboradores”*.

GOVERNANÇA

A Irani adota uma estrutura de governança pautada pela transparência, responsabilidade socioambiental, ética, inovação e pioneirismo, além das melhores práticas de relacionamento com seus acionistas e demais *stakeholders*.

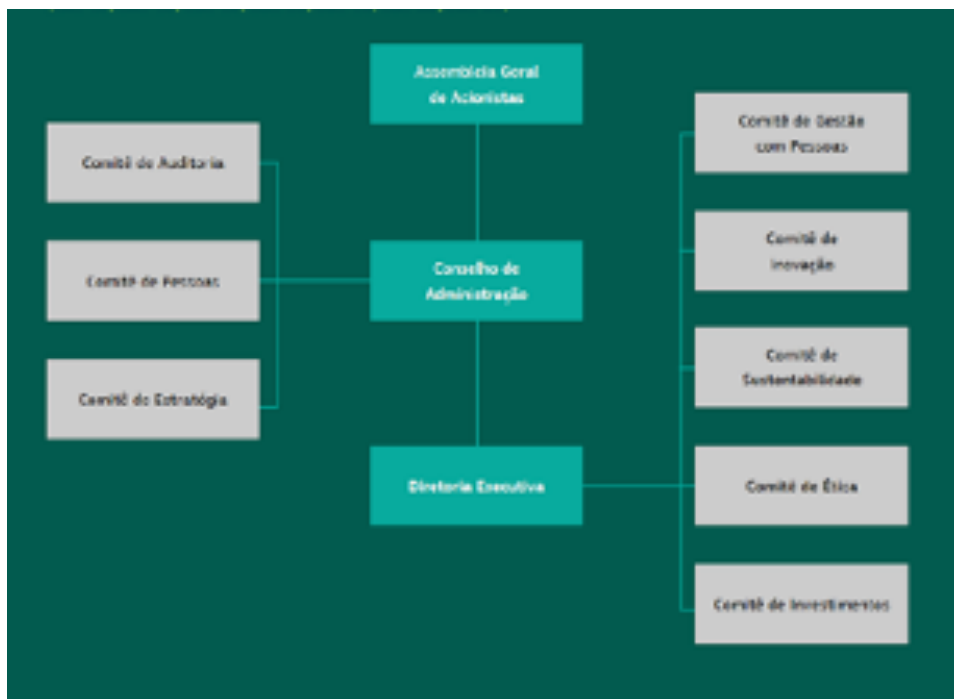


Figura 3: Estrutura de Governança

Respeitando o Estatuto Social e a Lei das Sociedades Anônimas, as **Assembleias Gerais de Acionistas** são realizadas mediante convocação ordinária ou extraordinária, na sede da Irani, em Porto Alegre (RS), com as seguintes atribuições: função deliberativa, aprovação das contas dos administradores, deliberação quanto à destinação dos resultados e dividendos, eleição dos conselheiros.

O **Conselho de Administração** tem função não-executiva e é constituído por 5 membros eleitos pela Assembleia Geral com mandato unificado de dois anos, admitida reeleição, dos quais 2 são membros independentes e 1 conselheiro externo⁸.

Discute mensalmente temas estratégicos, tais como Políticas Corporativas, relações com o mercado, investimentos e riscos inerentes aos nossos negócios. Também é responsável pela avaliação periódica da gestão, reconhecida e amplamente divulgada nas demonstrações financeiras (trimestrais e anuais). Suas atribuições estão dispostas no artigo 12 do Estatuto Social, entre elas: função deliberativa, eleição da diretoria executiva, fiscalização da gestão da diretoria executiva, atribuição da remuneração da diretoria executiva, convocação de assembleias gerais.

⁸ O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, no seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, identifica três classes de conselheiros:

internos: conselheiros que ocupam posição de diretores ou que são empregados da organização;

externos: conselheiros sem vínculo atual comercial, empregatício ou de direção com a organização, mas que não são independentes, tais como ex-diretores e ex-empregados, advogados e consultores que prestam serviços à empresa, sócios ou empregados do grupo controlador, de controladas ou de companhias do mesmo grupo econômico e seus parentes próximos e gestores de fundos com participação relevante;

independentes: conselheiros externos que não possuem relações familiares, de negócio ou de qualquer outro tipo com sócios com participação relevante, grupos controladores, executivos, prestadores de serviços ou entidades sem fins lucrativos que influenciem ou possam influenciar, de forma significativa, seus julgamentos, opiniões, decisões ou comprometer suas ações no melhor interesse da organização.

São três os órgãos não-estatutários de assessoramento ao Conselho de Administração, que se reportam diretamente a ele por meio de seu coordenador, com frequência mínima trimestral.

Comitê de Auditoria: Supervisiona a qualidade e a integridade dos relatórios financeiros e o processo de elaboração das demonstrações financeiras; monitora a qualidade e a integridade das informações e medições divulgadas; avalia o monitoramento, por parte da companhia, das leis, normas e regulamentações a ela aplicáveis e envolvimento do Conselho de Administração; monitora os principais riscos, incluindo segurança cibernética; fiscaliza as transações entre partes relacionadas; entre outras atribuições.

Comitê de Pessoas: É responsável por garantir que a companhia mantenha boas políticas e práticas de desenvolvimento de pessoas e de remuneração de seus colaboradores e da alta administração. Também é responsável pelos planos de sucessão dos principais executivos.

Comitê de Estratégia: Tem por atribuições estimular o pensamento estratégico no âmbito do Conselho de Administração, assessorar o Conselho de Administração no processo de definição das diretrizes estratégicas da companhia e acompanhar os projetos estratégicos da companhia, apoiando a gestão na sua execução e reportando fatos relevantes ao Conselho de Administração.

A **Diretoria Executiva** é integrada por 5 membros eleitos pelo Conselho de Administração, com mandato unificado de 2 anos, não havendo acúmulo de cargos entre CEO (Diretor-Presidente) e Presidente do Conselho de Administração.

É responsável por fornecer diretrizes e validar a intenção estratégica da companhia, políticas, metas, entre outros tópicos econômicos e socioambientais. Com apoio de suas equipes, implementam as decisões oriundas de projetos, realizam revisões orçamentárias, priorizando as necessidades, a implementação de controle e as modificações organizacionais, respeitando as atribuições dispostas pelo Estatuto Social, entre elas: função executiva, representação da companhia perante o mercado e *stakeholders*, responsabilidade pelas demonstrações financeiras.

COMITÊS DE ASSESSORIA À DIRETORIA EXECUTIVA

Comitê de Sustentabilidade: Composto pela diretoria executiva, gerentes de negócios e corporativos, tem a responsabilidade de assegurar a evolução e o alinhamento estratégico do tema na companhia, direcionando e acompanhando investimentos, projetos e iniciativas. Reúne-se com periodicidade semestral.

Comitê de Inovação: Constituído por um grupo estratégico formado pela diretoria, gerentes de negócios e equipes envolvidas com o planejamento de projetos de PD&I. Seu papel é ser um impulsionador dos resultados e da nossa estratégia de inovação. Reúne-se com periodicidade semestral.

Comitê de Gestão com Pessoas: Composto pela diretoria colegiada, gerentes e coordenadores, tem como principais atribuições o alinhamento estratégico, acompanhar resultados, iniciativas

e ações para a melhoria do clima organizacional, contribuir na avaliação das políticas e práticas de gestão de pessoas, metas e indicadores. Reúne-se com periodicidade semestral.

Comitê de Ética: Composto por cinco membros, sendo quatro cadeiras fixas e uma circulante. As cadeiras fixas são destinadas ao Diretor-presidente, ao Diretor de Pessoas, Estratégia e Gestão, à gerência de Desenvolvimento de Pessoas e à gerência Jurídica e de *Compliance*. A cadeira circulante é destinada ao diretor da área cujo manifesto está em discussão. Possui a função deliberativa e entre as suas atribuições estão zelar pelo cumprimento do Código de Ética e valores da companhia, identificar situações que sejam contrárias às disposições do Código de Conduta Ética e promover os valores da companhia. Reúne-se com periodicidade bimestral ou a qualquer tempo.

Comitê de Investimentos: Composto pela diretoria colegiada, gerentes de projetos estratégicos, suprimentos, financeiro e planejamento e gestão, tem como principais atribuições a aprovação e o acompanhamento do portfólio de projetos, avaliação e autorização de investimentos, gerenciamento de riscos dos projetos e avaliação da execução, zelando pela adequada utilização dos recursos humanos e financeiros. Reúne-se com periodicidade mensal.

Evolução da Governança

Por se tratar de empresa de capital aberto, desde 1977, a empresa sempre zelou pela boa governança corporativa, promovendo, continuamente no decorrer dos anos, o aperfeiçoamento das suas práticas.

Em 2012, o fundador do grupo, Péricles de Freitas Druck, que até então acumulava as funções de CEO e presidente do Conselho de Administração, retirou-se da gestão da empresa, permanecendo apenas na presidência do Conselho. Seu filho, Péricles Pereira Druck, que trabalhava na companhia desde 1994 e desde 2005 era o Diretor Superintendente, foi nomeado CEO da Irani.

Também, nessa ocasião, com vistas ao aprimoramento da governança, foi convidado o primeiro conselheiro independente, Paulo Rabello de Castro, renomado economista brasileiro. Para Péricles Pereira Druck, a entrada do primeiro conselheiro independente teve um papel importante no aprimoramento da governança da companhia, ao trazer uma nova dinâmica de maior abertura para visões diferentes e discussão de temas mais disruptivos. “É diferente quando uma pessoa de reconhecido conhecimento traz uma outra visão, principalmente para os temas mais polêmicos”, relata Péricles Pereira Druck.

Em 2016, Paulo Rabello de Castro deixou o Conselho da Irani para assumir a presidência do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), e para seu lugar foi convidado Paulo Iserhard, que aportou ao Conselho longa experiência como executivo do setor, mas também em governança. Nesse período, relembra Paulo Iserhard, as decisões ainda eram bastante centralizadas na Presidência, o Conselho ainda era integrado apenas por familiares e não havia nenhum comitê de assessoramento.

A partir de 2017, intensificou-se o aprimoramento da governança. O fundador do grupo Habita-sul, Péricles de Freitas Druck, retirou-se do CA para assumir outras funções na governança familiar. Péricles Pereira Druck, então CEO, retirou-se da diretoria executiva e assumiu a presidência do CA, sendo sucedido por Sérgio Ribas, que já atuava na empresa como diretor de Operações.

Mais um conselheiro independente, Roberto Faldini passou a integrar o CA e foram criados os atuais comitês de assessoramento.

No final de 2020, a Irani concluiu a migração para o Novo Mercado, segmento de listagem das empresas com mais elevados padrões de governança corporativa. Com a migração, a Irani se tornou a primeira companhia de embalagem focada em papel ondulado a entrar no Novo Mercado, feito já alcançado pela concorrente Suzano no setor de papel e celulose.

O Novo Mercado caracteriza-se como um segmento destinado à negociação de ações de empresas que adotam, voluntariamente, práticas de governança corporativa adicionais às exigidas pela legislação brasileira. A listagem nesse segmento especial implica a adoção de um conjunto de regras societárias que ampliam os direitos dos acionistas, como, por exemplo, o capital ser composto exclusivamente por ações ordinárias com direito a voto. No caso de alienação do controle, todos os acionistas têm direito a vender suas ações pelo mesmo preço (*tag along* de 100%) atribuído às ações detidas pelo controlador. Além disso, são obrigatórias a divulgação de políticas e a existência de estruturas de fiscalização e controle⁹.

O re-IPO e a mudança para o Novo Mercado elevaram as exigências de governança, já que passou a ser necessário prestar contas aos 40 mil acionistas. De acordo com Odivan Cargin, diretor financeiro e de relações com investidores: “A agenda passou a ser muito voltada para a Governança porque é necessário balancear o atendimento do acionista controlador com o dos minoritários. Os departamentos jurídico, *compliance* e de gestão de risco foram bastante reforçados, assim como o rigor da auditoria externa foi aumentado. Mas os benefícios superam em muito os custos da formalidade e da burocracia, porque as decisões ficam mais qualificadas. Os processos são mais complexos, mas a prestação de contas é mais formal e efetiva.”

Em sua opinião, “o aspecto mais desafiador é a mudança cultural por parte da organização para entender as exigências inerentes a uma empresa de capital aberto. É preciso atender fundos, investidores, minoritários, entre outros, e fornecer explicações para CVM e B3. Mas são todos *stakeholders* duros que premiam quem age da forma correta ao prover acesso a fontes privilegiadas que destravam a estrutura de capital. O limite não é mais capital, mas a capacidade de gerar bons projetos”.

Atualmente, o Conselho de Administração é composto por Péricles Pereira Druck (presidente), Eurito de Freitas Druck (vice-presidente), Paulo Iserhard e Roberto Faldini (independentes) e Paulo Sérgio Viana Mallman (externo).

A despeito da adoção das melhores práticas de governança, o mercado sempre espera um passo a mais. Como comenta Ricardo Campos, da Reach Capital, a Irani poderia evoluir na escolha dos conselheiros independentes através do aumento da participação dos acionistas não-controladores no processo, sugerindo que o maior grupo de investidores minoritários pudesse indicar um conselheiro independente.

⁹ https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/segmentos-de-listagem/novo-mercado/

DINÂMICA DE FUNCIONAMENTO DO CA

O Conselho se reúne mensalmente, com uma pauta anual regular, de modo que todos os assuntos relevantes são apreciados no decorrer do ano. Os resultados apresentados ao Conselho são fruto de ampla discussão e acompanhamento de toda a empresa, desde a operação até a diretoria, através de um processo muito bem definido de prestação de contas, com indicadores e protocolos bem estabelecidos. Nessa dinâmica, o CA passa a ter um protagonismo maior, porque não apenas aprecia os resultados, mas acompanha de perto todas as ações em andamento, como aponta o CEO Sérgio Ribas.

A companhia prefere trabalhar com decisões colegiadas, não havendo nenhum comitê com apenas um conselheiro. Na dinâmica de atuação, cada conselheiro é responsável por um determinado comitê e é integrante de outros. Por exemplo, Paulo Iserhard coordena o Comitê de Estratégia e integra o Comitê de Pessoas, que é coordenado pelo outro conselheiro independente, Roberto Faldini.

O Conselho mantém seu papel de criador de estratégias, deixando a execução a cargo do corpo executivo. Todo ano, o Conselho emite direcionadores de negócio, estrutura de capital, tecnologia, pessoas etc., que serão integrados às diretrizes de negócios. Sobre a atuação do Conselho, Paulo Iserhard comenta: “O CA é o guardião da governança. Seu papel em suportar a gestão deve ser *on-demand*; não deve ser proativo”.

As reuniões do CA também são frequentemente acompanhadas por convidados sem direito a voto, notadamente o fundador do Grupo Habitasul, Péricles de Freitas Druck e demais membros da família Druck. Como ainda não existe uma política definida quanto à participação de familiares na companhia, a presença eventual em reuniões do CA é uma forma de se familiarizarem com os negócios.

Os conselheiros recebem uma remuneração fixa, exceto o presidente do Conselho, que tem uma remuneração variável. É feita uma avaliação de desempenho do colegiado, não dos conselheiros individualmente, seguida de ações de melhoria.

GOVERNANÇA DO ESG

A prioridade à preservação do meio ambiente reflete-se na estrutura organizacional da Irani desde 2004, com a criação do Departamento de Gestão Ambiental. Cinco anos depois, a área de Sustentabilidade foi incorporada à Gerência de Gestão para Excelência – com isso, a pauta de temas ambientais integrou-se formalmente à agenda estratégica da companhia.

Diferente do que tem sido mais popularmente adotado pelo mercado, em que a sustentabilidade é tema de um comitê de assessoramento do CA, na Irani os temas ESG são conduzidos pelo Comitê de Sustentabilidade no nível executivo, composto pela diretoria executiva, gerentes das plantas e outras lideranças da organização. No âmbito deste comitê são criados grupos de trabalho com representantes de todas as áreas da organização.

A preferência por conduzir as questões de ESG no nível executivo é explicada pela companhia por seu entendimento de que esses temas devem ser tratados de forma transversal. Também há uma preocupação de não replicar estruturas e nem de abafar o protagonismo da diretoria executiva, motivos pelos quais o Comitê de Inovação também se reporta à diretoria executiva.

Mas, como aponta o conselheiro independente Paulo Iserhard, “não ter um comitê ESG não significa falta de atenção, significa que o tema está sendo bem tratado no nível executivo. Até porque o assunto é parte da pauta anual do CA e apreciado por todos de forma colegiada, através de indicadores previamente estabelecidos”.

RETORNO ECONÔMICO DO ESG

Ao longo de sua história, a Irani implementou um plano de crescimento orgânico e por aquisições que, por vezes, elevaram a alavancagem operacional da empresa, o que combinado com o ambiente instável do mercado brasileiro levaram a empresa a ter um custo de capital elevado. Com o passar do tempo e com a implementação da agenda ESG, a empresa conseguiu atingir resultados econômicos superiores, inclusive se comparados aos pares internacionais.

No 3T21, última informação disponível, o ROIC (*Return on Invested Capital*), ou Retorno sobre Capital Investido, atingiu 22,2% ao ano, o maior entre as empresas do setor no Brasil e acima dos pares estrangeiros. O ROIC é uma das principais métricas de retorno sobre o capital analisada pelos investidores e deve estar acima do WACC – *Weighted Average Cost of Capital*, ou Custo Médio do Capital da empresa, para remunerar adequadamente o capital investido. O WACC não é divulgado pela Irani, que torna público apenas um de seus componentes, o custo do capital de terceiros (8,24% no 3T21). Ainda assim, é de se supor que o ROIC seja superior ao WACC, mesmo depois de considerado o custo de capital próprio, o que agregaria valor diferenciado aos acionistas.

Quanto às principais métricas utilizadas pelo mercado para analisar a qualidade do negócio do ponto de vista operacional, a margem EBITDA – *Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) foi de 32,4% no 3T21 e o Lucro Líquido sobre Receita Líquida, 22,6% no mesmo período, ambos em níveis bastante saudáveis.

Com a alavancagem reduzida e a estrutura de capital para investimentos reequilibrada, aliados ao fato de estar listada no Novo Mercado da B3, a empresa poderá ter amplo acesso aos mercados de dívida e de *equity*, o que ajudará a financiar o seu crescimento futuro.

CONCLUSÃO

Analisando-se o histórico da empresa, constata-se a convergência dos temas ESG com resultados econômicos superiores, o que demonstra que economia circular de baixo carbono, investimento no capital social e boas práticas de governança traduzem-se em lucratividade e rentabilidade diferenciados.

É de se destacar que, quando os temas de ESG são incorporados pela cultura organizacional, eles se tornam *business as usual*, sendo naturalmente transformados em ações concretas e efetivas em todas as decisões operacionais, gerenciais e estratégicas. Portanto, não é à toa o interesse do mercado em investir em empresas alinhadas ao ESG. Mas, como Odivan Carginin comenta: “Não foi a Irani que descobriu o ESG, mas o mercado que descobriu a Irani, que pratica o ESG desde o ano 2000.”

No que se refere à governança corporativa, já alinhada aos mais altos padrões do Novo Mercado da B3, alguns pontos se destacam no caso da Irani. Em primeiro lugar, a equalização dos aspectos relacionados à governança familiar e a presença de um único representante da família na companhia (Péricles Pereira Druck, presidente do CA). Em seguida, destaca-se o importante papel exercido pelos conselheiros externos e independentes altamente qualificados, escolhidos por sua ampla experiência, profundo conhecimento do mercado e alinhamento incontestado à causa ESG. Por fim, um corpo executivo de excelência e protagonismo, cuja saudável relação com o Conselho impulsiona ambos os órgãos na direção da excelência.

ANEXOS

INTENÇÃO ESTRATÉGICA

<p>MISSÃO Construir relações de valor</p>
<p>VISÃO Ser a melhor, a mais rentável, uma das melhores para trabalhar e estar entre as maiores empresas de papel e embalagem de papelão ondulado</p>
<p>VALORES Em primeiro lugar, a vida Pessoas desafiadas e valorizadas Foco do cliente Foco no resultado Cordialidade Inovação Responsabilidade social e ambiental</p>
<p>PROPÓSITO Transformar a vida das pessoas com atitudes e soluções sustentáveis.</p>

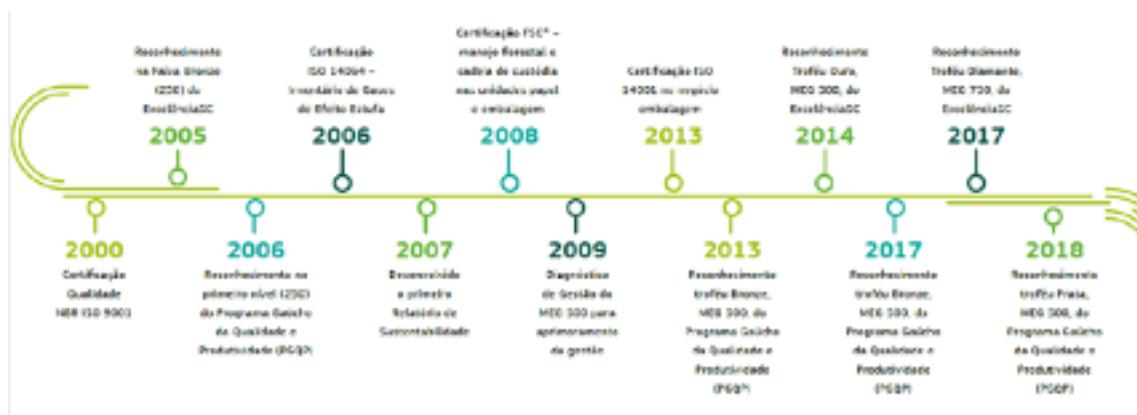
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A estratégia é desdobrada em objetivos estratégicos com metas anuais até o final do ciclo de planejamento estratégico, sendo que para o período até 2020 os principais resultados são:

Objetivo Estratégico	Metas 2020 de Indicadores e Ações	Impacto nos Capitais
Buscar retorno acima de custo de capital, gerando valor ao acionista.	<p>Receita Líquida: 11,1% acima da meta 📈</p> <p>Margem EBITDA: 2% acima da meta 📈</p> <p>ROIC: 8,1% acima da meta 📈</p> <p>Retorno ao Acionista: 20% acima da meta 📈</p> <p>ROE: 5,7% acima da meta 📈</p> <p>Nível de Alavancagem: 2,2x abaixo da meta 📉</p>	
Buscar nos negócios de papel para embalagem e cartolina de papelão ondulado.	<p>Nos próximos 10 anos, 85% grandes projetos são a base de novo crescimento e rentabilidade por meio do Plataforma GARA.</p>	
Preservar a economia circular, assegurando a destinação adequada de todos os resíduos industriais.	<p>% Resíduos para aterro: 5,80% abaixo da meta 📉</p>	
Preservar um ambiente estimulante ao desenvolvimento de equipes de alta performance.	<p>Furacões: 32% abaixo da meta 📉</p> <p>Taxa de Gravidade: 11% abaixo da meta 📉</p> <p>Índice de Treinamento por Colaborador: 2,7% acima da meta 📈</p>	
Fortalecer o posicionamento mercadológico com ofertas de valor no Foco do Cliente.	<p>Satisfação de Clientes: 2% acima da meta 📈</p>	
Assegurar a excelência, fortalecendo a cultura de inovação, de aprendizado e de melhoria contínua.	<p>Performance em Inovação (Pesquisa P&D) atingida a meta 📈</p>	

EXCELÊNCIA EM GESTÃO

A busca pela excelência sempre norteou as atividades da companhia. Ações efetivas tiveram início com a implantação da ISO 9001, a partir de 2000 e, posteriormente, em 2004, com a adoção do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade.



COMUNICAÇÃO COM O MERCADO

As atividades e resultados da Irani são comunicados ao mercado por meio dos seus canais oficiais:

Site de Relações com Investidores, disponível em português e inglês

Canal direto com o Diretor de Relações com Investidores e com a equipe de Relações com Investidores pelo e-mail ri@irani.com.br

Ferramenta Fale Conosco, no site de RI

POLÍTICA DE SUSTENTABILIDADE

- 1 Assegurar a satisfação dos clientes por meio da oferta de produtos e serviços no Foco do Cliente.
- 2 Usar os recursos de forma sustentável, preservando o meio ambiente, reduzindo os impactos ambientais e promovendo a economia circular e de baixo carbono.
- 3 Promover a saúde e o bem-estar dos colaboradores, por meio da prevenção de lesões, ferimentos e danos para a saúde ocupacional.
- 4 Garantir o respeito à diversidade, a inclusão de pessoas com deficiência e a inexistência de trabalho infantil, forçado ou análogo ao escravo.
- 5 Promover investimentos sociais e incentivo ao voluntariado a partir de iniciativas nas áreas de educação, esporte, cidadania, preservação ambiental, cultura e geração de renda nas comunidades de entorno.
- 6 Garantir o suprimento de matéria prima, em conformidade com as melhores práticas de manejo florestal, de forma sustentável e com absoluto respeito ao meio ambiente.
- 7 Alinhar nossas ações à agenda global proposta pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da Organização das Nações Unidas (ONU), e aos compromissos firmados voluntariamente.
- 8 Garantir práticas de governança adequadas e transparentes e assegurar resultados que promovam o crescimento e rentabilidade dos negócios de forma sustentável.
- 9 Garantir sistema de gestão integrado que assegure a melhoria contínua e o atendimento aos requisitos legais aplicáveis e outros requisitos.
- 10 Adotar medidas e estratégias para mitigação e adaptação às mudanças climáticas por meio de projetos como Mecanismos de Desenvolvimento Limpo e da redução de emissões de Gases de Efeito Estufa.

COMPROMISSOS ESG PARA 2030

Alinhados à agenda global da ONU para o desenvolvimento sustentável, a empresa definiu 6 compromissos ESG para serem alcançados até 2030.

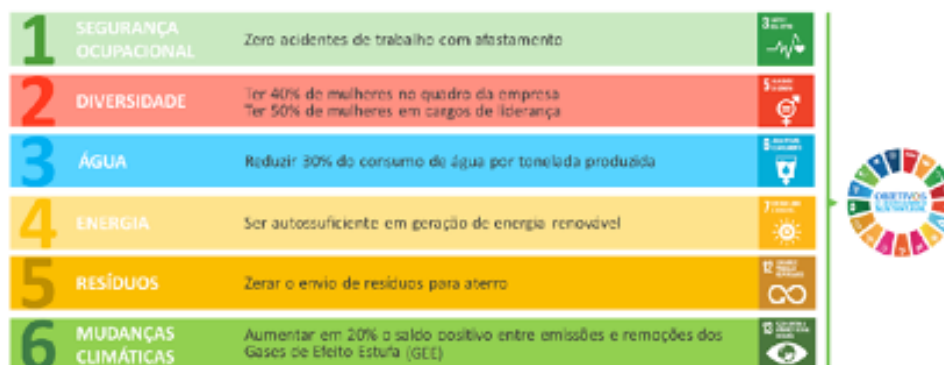


Figura 4: Compromissos ESG para 2030

ÉTICA E INTEGRIDADE

O Programa de Integridade foi lançado em 2017. Composto por sete políticas e pelo Código de Conduta Ética, ele reforça a necessidade do cumprimento das normas da empresa, das legislações e das regulamentações aplicáveis. Reúne, também, as práticas e diretrizes de comportamento e relacionamento ético, abrangendo todos os níveis hierárquicos.

Em 2020, com a migração da companhia para o Novo Mercado, foi necessário revisar alguns pontos do Código de Conduta Ética para adequação às exigências da B3 – Brasil, Bolsa Balcão, a saber:

- (i) além dos administradores e colaboradores, o Código de Conduta Ética passou a ter aplicabilidade para seus fornecedores;
- (ii) a estrutura do Comitê de Ética foi alterada;
- (iii) definido que a Irani realizará treinamentos periódicos sobre o conteúdo do Código, no mínimo, a cada dois anos.

Não houve nenhuma alteração com relação às diretrizes éticas da companhia.

TEMAS MATERIAIS PRIORIZADOS





CARLOS BRAGA

Professor da FDC e Sócio da Brasilpar Serviços Financeiros, além de conselheiro de diversas empresas privadas e organizações do terceiro setor. Entre outras funções, foi Vice-Chairman do BDMG, Vice-Presidente da Artesia Gestão de Recursos, CEO do banco britânico RBS para o Brasil e Diretor do ABN AMRO Real, onde participou de diversas iniciativas pioneiras de ESG à época. Participou da revisão estratégica do BDMG, com destaque para o alinhamento do banco às metas ODS da ONU, o que levou ao seu reconhecimento como instituição de maior impacto socioeconômico do Brasil em 2020, pela publicação britânica CFI Magazine. Atualmente, é Professor de ESG do Programa de Formação de Conselheiros e do MBA da FDC, além de coautor dos livros “Inovação, o Motor do ESG”, “Ascensão das Multinacionais Brasileiras” e “Gestão de Riscos no Mercado Financeiro”.



EDGARD PITTA

Consultor nas áreas de diversidade, gestão de carreira e desenvolvimento de liderança. Professor convidado de Gestão de Recursos Humanos e Desenvolvimento de Carreira nos cursos de pós-graduação da Skema Business School / Fundação Dom Cabral-MG e Marketing Digital na ECA-USP. Mestre em Administração de Empresas, pela PUC-SP, com pesquisa sobre carreira na maturidade e discriminação etária; MBA em Gestão Internacional, pela Thunderbird School of Global Management, Arizona-EUA; pós-graduado em Administração de Empresas, pela FGV-SP; e advogado (UCSal-BA). Atuou por mais de 15 anos no mercado financeiro em posições executivas nos bancos BankBoston e ABN Amro Real.



DALTON SARDENBERG

Professor na Fundação Dom Cabral, nas áreas de Governança Corporativa, Compliance e Ética Empresarial, Gestão de Empresas Familiares e Gestão Estratégica. Foi diretor dos Processos de Administração e das Parcerias Empresariais, gerente dos Programas Abertos, Customizados e de Pós-graduação e coordenou o Núcleo de Governança Corporativa. Atualmente, atua como Orientador Técnico do Programa Parceiros para Excelência (PAEX). Atua também em programas de Pós-graduação, Especialização, Abertos e Customizados na FDC. Foi executivo no Grupo Gerdau e no Grupo Korf. Tem Doutorado em Governança Corporativa, pela Universidade de Birmingham, e Mestrado em Engenharia da Produção, com ênfase em Gestão de Negócios, pela Universidade Federal de Santa Catarina.



MILTON NASSAU RIBEIRO

Professor de Governança Corporativa, Risco e Compliance da Fundação Dom Cabral. Conselheiro Certificado CCA+ pelo IBGC. Conselheiro de Administração da CODEMGE. Ex-Conselheiro de Administração da Valia, Ferrovia Centro-Atlântica e Ferrovia Norte e Sul. Ex-Consultor Geral e Diretor Integridade da VLI S.A. Participou dos programas PDC - Programa de Desenvolvimento de Conselheiros da Fundação Dom Cabral, PGA - Programa de Gestão Avançada na FDC e INSEAD, ALD Program na Harvard Business School, Programa de Formação de Conselheiros de Administração do IBGC (2016), do STC - Skills, Tools and Competencies Program, na Kellogg School of Management, do Programa de Finanças Corporativas da Fundação Dom Cabral, do Transformational Leadership Program no MIT, do Mastering Leadership Program no IMD. Mestre em Direito Empresarial, pela Faculdade Milton Campos (2001). MBA em Direito da Empresa e da Economia, pela Fundação Getúlio Vargas (1999). Trabalhou na CSN e na Vale, tendo também sido International Associate do escritório White & Case, nos Estados Unidos. Autor do livro “Aspectos Jurídicos da Governança Corporativa” (2007).

Reflexões Finais

Esse projeto, que começou em uma conversa de três amigos, em maio de 2021, termina agora com a edição de um primeiro e-book que contou com a participação de 65 autores que contribuíram com 54 artigos, seis estudos de caso e sete webinars. Tivemos o apoio de muitas empresas que se abriram para o debate sobre ESG, compartilhando suas experiências e práticas. Agradecemos, em especial, aos nossos patrocinadores e amigos da Ambipar, do Banco BV, da Cescon Barrieu e da Julius Bär Family Office e às empresas que nos autorizaram o registro de seus casos: BDMG – Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais, Fleury Medicina e Saúde, Irani Papel e Embalagem, Movida e Suzano Papel e Celulose. Foi uma rica troca de experiências com acionistas, conselheiros, executivos e especialistas destas e de muitas outras empresas públicas e privadas, representando diferentes segmentos da economia. Eles nos ajudaram a responder a muitas das perguntas sobre ESG e seu impacto nas empresas, na economia e na sociedade nas suas múltiplas e diversas perspectivas, além de nos fazerem novas perguntas que esperamos responder na continuidade deste projeto em 2022. O e-book – com artigos, casos e entrevistas, além das gravações dos webinars realizados entre agosto e dezembro de 2021 e algumas entrevistas com nossos editores – se encontra disponível na *landing page* do projeto: <http://esg.fdc.org.br>. Oportunamente, incluiremos o registro de novas entrevistas e materiais adicionais que estão sendo disponibilizados por nossos parceiros e autores. Desejamos a todos uma boa leitura e que os casos e ideias aqui disponibilizados sejam úteis e que os auxiliem em seu processo de decisão e transformação das suas carreiras e organizações.

O que aprendemos ao longo dos diferentes artigos, sobretudo o que ouvimos dos representantes das instituições financeiras, é que ESG se originou no mercado financeiro com uma perspectiva de mitigação de risco. Vários casos ocorridos nos últimos anos, sejam por má conduta ética ou por acidentes, impactaram muitas vidas e muitos investimentos. Os analistas financeiros e investidores veem, cada vez mais, incluindo em suas análises de investimento, aspectos ambientais, sociais e de governança. Muitas empresas, hoje em dia, estão recebendo questionários para mostrar para os investidores que não correm riscos com barragens, com práticas de discriminação ou riscos de *compliance*, etc. Essa prática é necessária e transformadora do contexto empresarial. Mas nossa abordagem neste projeto é um proativo para o ESG, é o olhar das oportunidades, o olhar da inovação. Acreditamos que ESG deva ser percebido como um fator de diferenciação estratégica no seu mercado e na sociedade. Um posicionamento de forma diferenciada em relação às questões ambientais, sociais e na sua governança e como esse posicionamento gera valor para seus acionistas, comunidades, clientes para a economia e para a sociedade como um todo.

Precisa se diferenciar. ESG, como vimos em vários artigos e em praticamente todos os casos, tem duas abordagens. Vai virar um processo padrão nas observações de risco da empresa. E o mercado financeiro irá premiar isso. Se a empresa está mais ESG, ela terá um tratamento melhor, podendo, em algum momento, ter algum custo de capital mais barato. Vai virar padrão,

começando por acesso a grandes financiamentos (como vimos nos casos da Fleury, Moviada e Suzano) até em algum momento no crédito bancário. Como sempre, há algumas oportunidades para serem tomadas de como a empresa consegue se diferenciar e, aí, tem a visão de matriz de materialidade que são normalmente olhados do olhar de risco, mas tem essa que chamamos de “intencionalidade dos acionistas”. E, como vimos em vários capítulos, vamos ver mais intencionalidade. Isso, normalmente, é uma combinação de como quero me diferenciar no mercado como empresa que, realmente, faz um impacto positivo na sociedade e no meio ambiente e não só copiar coisas que outras empresas estão fazendo.

Esse é o papel do líder que é muito mais forte do que podemos esperar. Quando a gente analisa inovação, lógico, o líder inspirador e empreendedor desafia a empresa a inovar, mas 90% do processo de inovação são problemas, são necessidades. O mercado está mudando e minha empresa está perdendo mercado, precisamos inovar. Surge uma nova tecnologia. Precisamos adotar e inovar. A economia está mudando, precisamos nos adaptar e antecipar às mudanças. Alguma coisa nos puxa no presente ou no futuro. Desde os primeiros capítulos vimos como determinante o papel dos indivíduos. Líderes e pessoas que fazem a diferença são fatores fundamentais. No contexto ESG, não vimos muitas iniciativas *bottom up*. Vimos mais *up down*. Da liderança para os conselhos e destes para a empresa como um todo.

Em síntese, podemos esperar para os próximos anos uma expansão das exigências e práticas ESG. Vai ter um feijão com arroz ESG na forma de questionários dos bancos, relatórios de sustentabilidade, licenças para mostrar que estão fazendo alguma coisa para atender expectativas de fontes de crédito, capital de giro, empréstimos. Já no *equity*, captar os investidores que estarão com a empresa nessa jornada por cinco a dez anos, aí saímos do tático e vamos para o estratégico. 20% a 30% dos *valuations* da empresa são as narrativas. É o controle da narrativa. O maior livro, o maior especialista do mundo em *valuation*. Professor Damodaran, da New York University, o livro mais famoso dele publicado em 2017 chama Narrative and Numbers: The value of stories in business. É o controle da narrativa do ESG, a maior oportunidade não de *greenwashing*, mas de controlar as narrativas dessa próxima década. No passado, já foi a transformação digital, talvez a qualidade total, mas essa é a narrativa que, longe do *greenwashing*, mas liderando o setor a narrativa ESG. No caso Suzano, vimos que ela comprou a Fibria que, por sua vez, tinha comprado a Aracruz, e essa história do DNA ESG da Suzano que, hoje, o acionista referente Feffer, eles mesmos admitem, seus executivos, que vêm de uma empresa que foi comprada que era a Aracruz que foi pioneira por uma série de fatores na ESG no Brasil ainda na virada dos anos 2000. Impregnou na companhia, assumiram essa narrativa e trazem valor. Eles tiveram benefícios junto ao mercado internacional que comprovam matematicamente a redução de custos. Engajaram a companhia. Fazer que do top você venha *bottom* e virou um sucesso global seguindo uma trilha que é narrativa do bem, não narrativa do mal.

E o futuro?

Nós somos o país aonde existe mais espaço para nós trabalharmos as teorias de valor compartilhado. No caso Moviada, por exemplo, vemos várias iniciativas interessantes de propiciar produtos, propiciar meios de trabalhos, alugar um veículo para com ele gerar renda para o motorista de aplicativo. O ESG, no Brasil, precisar ter um S grande, mas, ao mesmo tempo, é uma grande oportunidade, porque nós temos um mercado enorme a ser servido. O nosso desafio como país, valor compartilhado, produtos que trabalham a base da pirâmide que gere receitas, gere ROE no mundo corporativo. Financiamento está garantido. Como vimos no caso Fleury, não

faltará financiamento. Existe uma busca de projetos de impacto social. Já existe bastante oferta de recursos para os títulos verdes, os *green bonds*, mas a nova onda é *social bonds*.

O Brasil tem também um papel central no futuro do mercado de carbono. Saímos da COP26 com alguns ajustes importantes, mas os mecanismos de mercado já estão acontecendo. O mercado de carbono vem com força. Os números variam; há previsões de 100 bilhões de mercado por ano. O Brasil tem potencial de participar de 10% a 15% desse mercado. O mercado funciona. As empresas se engajam. Os executivos se capacitam. Nós temos muita coisa para fazer, muitas oportunidades e vamos dar sequência ao nosso debate.



PATROCÍNIO

Julius Bär
Family Office



REALIZAÇÃO

