

# SESSÃO 1:

# O QUE É ESG E COMO SE DIFERENCIA DA SUSTENTABILIDADE?

EDITOR: HEIKO SPITZECK



PATROCÍNIO



REALIZAÇÃO



# Sumário

---

<b>INTRODUÇÃO: COMO ANTECIPAR O FUTURO QUE QUEREMOS VIVER?</b> ANTONIO BATISTA DA SILVA JUNIOR	<b>3</b>
<b>A SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA MORREU? VIDA LONGA AO ESG</b> HEIKO SPITZECK	<b>5</b>
<b>ESG: UMA EVOLUÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO NAS EMPRESAS</b> JEAN JEREISSATI	<b>12</b>
<b>ESG, PORTANTO, É MAIS DO QUE UMA AGENDA, É UMA CULTURA</b> HORÁCIO PIVA	<b>17</b>
<b>EMPODERANDO PESSOAS QUE CONSTROEM O FUTURO: COMO A GERDAU ATRELOU COMPROMISSOS ESG À META DOS SEUS EXECUTIVOS</b> CAROLINE CARPENEDO	<b>20</b>
<b>COMO ENGAJAR UMA EMPRESA CÉTICA NA CAUSA ESG?</b> ENTREVISTA DE CLARISSA LINS	<b>23</b>
<b>COMO ESTÁ A EVOLUÇÃO DO MODELO DE SUSTENTABILIDADE DAS EMPRESAS?</b> ENTREVISTA DE MALU PINTO E PAIVA	<b>30</b>
<b>ESG: VALOR COLETIVO PARA NEGÓCIOS, PESSOAS E PLANETA</b> JANETE VAZ	<b>36</b>
<b>COMO DESENVOLVER UMA AGENDA ESG QUE GERE IMPACTO PARA A EMPRESA E PARA O PAÍS?</b> SONIA CONSIGLIO FAVARETTO E GLAUCIA TERREO	<b>40</b>

---

# 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.

# 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.<sup>1</sup>

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.

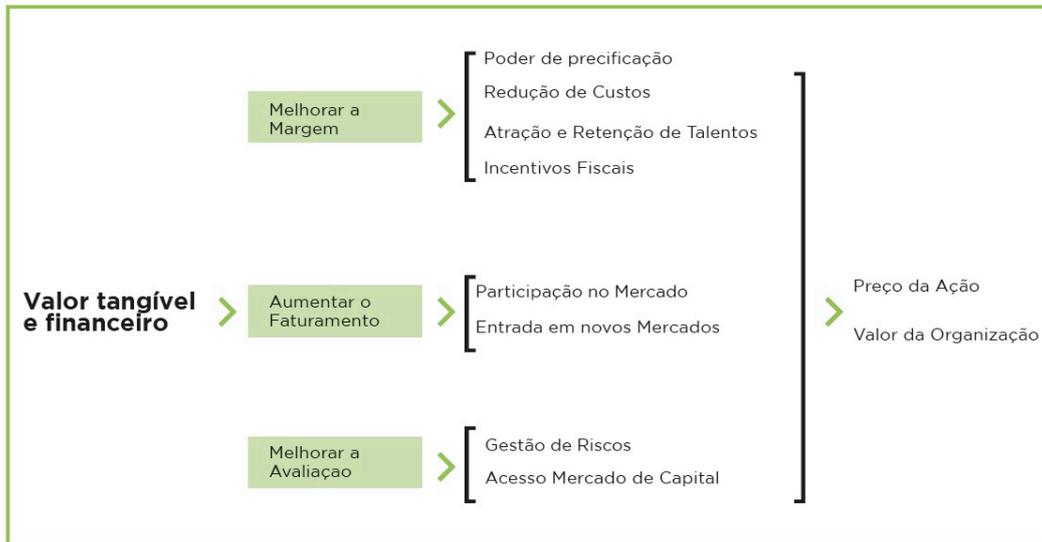
Com isso, o novo rei ESG vem mais poderoso que seus antecessores. Não é mais uma discussão de especialistas em sustentabilidade à parte do negócio. Responsável para o relacionamento com investidores da Gerdau, Rafael Mingone viu, até pouco tempo atrás, primeiro uma avaliação de analistas de vendas e 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:

---

<sup>1</sup> <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.

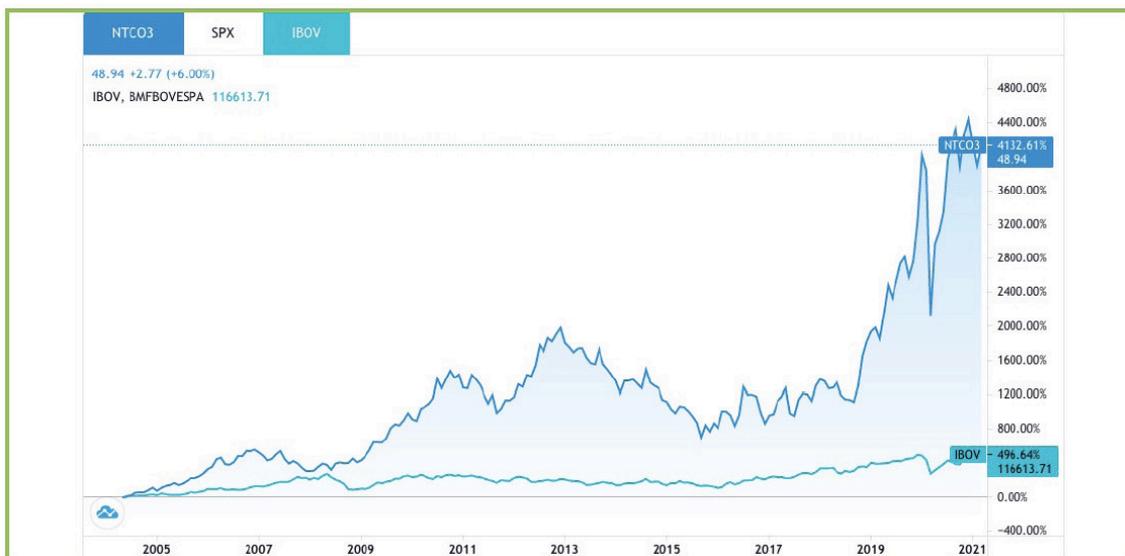
**Participação no Mercado:** Com o lançamento do plástico verde, a Braskem aumentou sua participação no mercado de bioplásticos, além de cobrar um preço premium.

**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 2014-2015<sup>2</sup>), pode pagar multas (exemplo: Volkswagen<sup>3</sup>, 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 valor<sup>4</sup>). 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 embargadas<sup>5</sup>), a inadimplência pode aumentar (exemplo: agricultores afetados pelas secas), garantias podem perder valor (exemplo: casas inundadas) além de correr riscos reputacionais.

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

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

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

<sup>5</sup> <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.<sup>1</sup>

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.

---

<sup>1</sup> <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 VOA<sup>2</sup>, 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 Mental<sup>3</sup>, 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

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

<sup>3</sup> <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, consequentemente, 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 CO<sub>2</sub> 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 CO<sub>2</sub>. 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 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, contribuímos 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 (DF), 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 Glaucia 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. Glaucia 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.



PATROCÍNIO



REALIZAÇÃO

