

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

FELIPE SANDRON TAKATA

Levantamento e identificação de desafios e tendências ESG e uso da Gestão da
Mudança como instrumento de implementação de transformações

São Carlos

2021

FELIPE SANDRON TAKATA

Levantamento e identificação de desafios e tendências ESG e uso da Gestão da
Mudança como instrumento de implementação de transformações

Monografia apresentada ao Curso de
Engenharia de Produção, da Escola de
Engenharia de São Carlos da Universidade de
São Paulo, como parte dos requisitos para
obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada
Santos

VERSÃO CORRIGIDA

São Carlos

2021

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO,
POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Fontes da
EESC/USP com os dados inseridos pelo(a) autor(a).

S1361 Sandron Takata, Felipe
 Levantamento e identificação de desafios e
 tendências ESG e uso da Gestão da Mudança como
 instrumento de implementação de transformações / Felipe
 Sandron Takata; orientador Fernando César Almada
 Santos. São Carlos, 2022.

 Monografia (Graduação em Engenharia de
 Produção) -- Escola de Engenharia de São Carlos da
 Universidade de São Paulo, 2022.

 1. ESG (Environmental, Social and Governance). 2.
 Gestão da Mudança. 3. Desafios. 4. Tendências. 5.
 Transformações. I. Título.

Eduardo Graziosi Silva - CRB - 8/8907

FOLHA DE AVALIAÇÃO OU APROVAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: Felipe Sandron Takata
Título do TCC: Levantamento e identificação de desafios e tendências ESG e uso da Gestão da Mudança como instrumento de implementação de transformações
Data de defesa: 19/01/2022

Comissão Julgadora	Resultado
Professor Associado Fernando César Almada Santos (orientador)	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Professor Doutor Victor Eduardo Lima Ranieri	Aprovado
Instituição: EESC - SHS	
Pesquisador Christian Eric Barrantes Briceño	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	

Presidente da Banca: **Professor Associado Fernando César Almada Santos**

DEDICATÓRIA

A todos os professores que fizeram parte da minha trajetória, desde o ensino fundamental ao ensino superior. Sem eles não teria construído uma base de conhecimento, nem mesmo parte do pensamento crítico e desenvolvimento pessoal que tenho hoje.

Aos meus pais, Ligia Pradella Sandron e Kiyohara Lellis Takata, e à toda minha família, por sempre me apoiarem em minhas decisões, me incentivarem a seguir atrás dos meus sonhos sempre me mostrando o caminho correto e estando presentes em minha jornada.

À minha namorada, Alexandra Cau Ferreira, que sempre me apoiou, esteve comigo desde o período pré-vestibular e sempre foi extremamente compreensiva e companheira ao longo dessa incrível jornada que tive ao longo desses anos de graduação.

Aos meus amigos de São Carlos, que levo não só durante a universidade, mas para o resto da vida. Nesse grupo, vale o destaque para todos os moradores da República Santo Grau, minha família são-carlense desde 2016, que compartilharam essa jornada que vivi desde o primeiro dia e até o último. Ao Handebol CAASO, por todas as viagens, vitórias, derrotas, aprendizado e companheirismo que também compartilhamos desde a minha primeira semana em São Carlos. E por fim, e não menos importante, à Atlética CAASO, minha segunda casa no Campus, onde aprendi muito, vivi momentos incríveis, iniciei minha formação “profissional” e com certeza fiz grandes amigos.

Por fim, aos meus amigos Caio, Felipe, Gabriel, Guilherme, Hektor, Hilary e Pedro, por estarem comigo há mais de 10 anos sempre compartilhando risadas, bons momentos, e experiências, tornando qualquer momento, bom ou ruim, mais prazeroso de ser vivido.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Fernando César Almada, por me aceitar como orientando desde a Bolsa PUB até o TCC, sempre disposto a me ensinar e motivar meu trabalho, abordando os temas sempre com excelência, mas com uma leveza prazerosa de se trabalhar.

Aos professores do Liceu Contemporâneo, Colégio FAAP, da Escola de Engenharia de São Carlos, e da École Nationale des Mines de Paris, em especial para Regina Vergani, Fernanda Zucarelli e Maurício Figueiredo, docentes que têm um lugar especial na minha vida e para sempre serão lembrados por mim com admiração e carinho.

A todos os funcionários, desde manutenção e limpeza até a diretoria da EESC, que contribuem para a constituição do ótimo ambiente que se tem no Campus de São Carlos. E, por fim, a todas as pessoas que contribuíram de alguma maneira para que fosse possível a realização desse trabalho de conclusão de curso.

EPÍGRAFE

“Temos mais conhecimento do que antes, mas ficamos piores? A economia precisa ser repensada, e essa é uma tarefa gigantesca. Não criar danos às pessoas nem ao meio ambiente é um dos princípios básicos de um negócio social.”

Muhamed Yunus

RESUMO

TAKATA, Felipe Sandron. **Levantamento e identificação de desafios e tendências ESG e uso da Gestão da Mudança como instrumento de implementação de transformações.** 2022. 82 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2022.

O presente estudo tem como foco investigar tendências e desafios para empresas no Brasil e no mundo relacionados aos pilares *Environmental, Social and Governance*, da sigla em inglês ESG para Ambiental, Social e Governança. O objetivo principal é trazer esses pontos citados com as visões tanto da academia quanto de mercado, e estabelecer desafios e oportunidades para a implementação de tais mudanças, trazendo metodologias de Gestão da Mudança para implementação de transformações em empresas. Dada a relevância do tema e o ganho de importância que tem tido tanto no presente quanto terá no futuro, e por se tratar de um tema relativamente novo, se estima que será um grande tema de estudos na academia, além de já começar a figurar como um diferencial competitivo para empresas de mercado. Para o desenvolvimento do presente estudo, foi feita uma contextualização histórica de eventos que impulsionaram o ESG ao longo do tempo. Após isso, foi feita uma busca das principais tendências e desafios enfrentados para o desenvolvimento do ESG hoje por meio de artigos no Google Acadêmico e referências de mercado com foco principal em reportes de consultorias e auditorias mundialmente renomadas como McKinsey, KPMG, Deloitte, Porsche Consulting etc. Como principais conclusões, se pode dizer que a definição de padrões de reportes e métricas de acompanhamento constituem ao mesmo tempo os principais desafios e as principais tendências a serem trabalhadas por parte das agências regulamentadoras e governos com auxílio do setor privado. Além disso, se pode dizer que há evidências de que o ESG já é considerado um fator competitivo e será fundamental para o sucesso e a continuidade das empresas. Por fim, é trazida a importância da incorporação da Gestão da Mudança na implementação de transformações corporativas. Temas como o envolvimento da liderança, comunicação para *stakeholders*, criação e divulgação de visão e estratégia, empoderamento e desenvolvimento de multiplicadores etc. são de extrema importância para viabilizar a implementação de transformações corporativas.

Palavras-chave: 1. ESG (*Environmental, Social and Governance*). 2. Gestão da Mudança. 3. Desafios. 4. Tendências. 5. Transformações.

ABSTRACT

TAKATA, Felipe Sandron. **Assessment and identification of ESG challenges and trends and use of Change Management as a mechanism to implement transformations.** 2022. 82 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2022.

The present study focuses on investigating trends and challenges for companies in Brazil and worldwide related to the Environmental, Social and Governance (ESG) pillars. The main objective is to bring these mentioned points with the views of both academia and the market, and to establish challenges and opportunities for the implementation of such changes, bringing Change Management methodologies to implement transformations in companies. Given the relevance of the theme and the gain in importance that it has had both now and in the future, and because it is a relatively new theme, it is estimated that it will be a major theme for studies in academia, besides already starting to figure as a competitive differential for companies in the market. For the development of this study, a historical contextualization of events that have driven the ESG over time was made. After that, a search was made for the main trends and challenges faced by the development of ESG today through articles in Scholar Google and market references, focusing mainly on reports from world-renowned consulting and auditing firms such as McKinsey, KPMG, Deloitte, Porsche Consulting, etc. As main conclusions, it can be said that the definition of reporting standards and monitoring metrics are both the main challenges and the main trends to be worked on by regulatory agencies and governments with the help of the private sector. Moreover, it can be said that there is evidence that ESG is already considered a competitive factor and will be key to the success and continuity of companies. Finally, the importance of incorporating Change Management in the implementation of corporate transformations is brought up. Themes such as leadership involvement, communication to stakeholders, creation and dissemination of vision and strategy, empowerment and development of multipliers etc. are extremely important to enable the implementation of corporate transformations.

Keywords: 1. ESG (Environmental, Social and Governance). 2. Change Management. 3. Challenges. 4. Opportunities. 5. Transformation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Principais recomendações para diferentes atores em busca de um mercado com melhores investimentos e sociedades mais sustentáveis.	25
Figura 2. Investidores e executivos afirmam que seria benéfico diminuir o número de padrões de reportes de sustentabilidade, e inclusive deveriam existir padrões legais de reporte	39
Figura 3. <i>Framework</i> de como os temas ESG podem se tornar financeiramente materiais ao longo do tempo	49
Figura 4. Cinco forças para ativar a mudança comportamental	69
Figura 5. Processo metodológico da elaboração do presente Trabalho de Conclusão de Curso	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Classificação das empresas brasileiras quanto ao rating e pontuação da MSCI.....	65
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Ligação de uma proposta de ESG com a criação de valor	37
Quadro 2. Os quatro pilares de medição das métricas ESG	53
Quadro 3. Visão geral das métricas Core dentro dos quatro pilares alinhados com os ODS e o universo ESG.....	54
Quadro 4. Exemplo de medidas relacionadas ao ESG nos planos de incentivo.....	56
Quadro 5. Impactos do COVID-19 nos ODS e práticas ESG	58
Quadro 6. Principais temas e questões-chaves utilizadas na metodologia de avaliação de maturidade ESG pela MSCI ESG Rating	63
Quadro 7. O processo de oito etapas para criar grandes mudanças.....	66
Quadro 8. Descrição e exemplos das 5 forças para ativar mudanças comportamentais	69
Quadro 9. Pontos positivos e a se desenvolver em relação ao tema ESG	74

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Busca pelo termo “ESG” no Google no Brasil.....	20
Gráfico 2. Evolução dos ativos responsáveis sob gestão no mundo (U\$ tri)	21
Gráfico 3. Evolução dos ativos sob gestão dos signatários do PRI e número de signatários...	22
Gráfico 4. Aumento da obrigatoriedade na divulgação de fatores ESG nas bolsas no mundo	22
Gráfico 5. Percentual das empresas do S&P500 que divulga as informações ESG.....	22
Gráfico 6. Critérios de avaliação do pilar ambiental	32
Gráfico 7. Critérios de avaliação do pilar social	33
Gráfico 8. Critérios de avaliação do pilar de governança.....	34
Gráfico 9. Investidores reportam que as maiores deficiências das práticas atuais de reportes de sustentabilidade são inconsistência, falta de comparabilidade e falta de alinhamento com padrões.....	40
Gráfico 10. Respondentes que veem programas ESG gerando valor no curto e longo prazo entre 2009 e 2019	42
Gráfico 11. Mudanças de percepção ao longo de 2009 e 2019 de como os programas de ESG contribuem para a performance financeira	43
Gráfico 12. Os respondentes tendem mais em 2019 que em 2009 a concordar que corresponder com as regulações e atender as expectativas da indústria é o mais importante aspecto dentre as atividades ligadas ao ESG	43
Gráfico 13. Respondentes citam a disponibilidade de dados e usabilidade como principais razões para não considerar o ESG na avaliação de competidores, fornecedores, ou projetos de capital	44
Gráfico 14. Executivos e profissionais de investimento diferem de opinião em relação à utilidade de reportes integrados como uma ferramenta para melhorar a comunicação.....	45
Gráfico 15. Investidores e executivos dizem que reduzir o número de reportes de sustentabilidade seria benéfico.	47
Gráfico 16. O comportamento <i>eco-friendly</i> como uma força motriz da tendência dos consumidores em economias desenvolvidas	51

Gráfico 17. Evolução do número de signatários no PRI	61
Gráfico 18. Índices MSCI ACWI vs MSCI ACWI ESG	62
Gráfico 19. Índices MSCI Emergentes vs MSCI Emergentes ESG	62
Gráfico 20. Índices MSCI <i>Brazil</i> vs MSCI <i>Brazil</i> ESG	63
Gráfico 21. Índice BOVESPA (IBOV) comparado ao Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3).....	63
Gráfico 22. Principais tópicos de transformação segundo 90 gerentes das maiores empresas da Alemanha.....	76

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	19
1.1 Justificativa e objetivos.....	23
2. VISÃO DO ESG PELA ÓTICA ACADÊMICA E DE MERCADO	24
2.1 <i>Who Care Wins</i>	24
2.2 <i>Bureau Veritas</i>	26
2.3 <i>Rating the Raters: Evaluating how ESG Rating Agencies Integrate Sustainability Principles</i>	29
2.4 <i>Why and How Investors Use ESG Information: Evidence from a Global Survey</i>	35
2.5 <i>McKinsey & Company</i>	36
2.6 <i>Fórum Econômico Mundial</i>	47
2.7 <i>Deloitte</i>	55
2.8 <i>KPMG</i>	57
2.9 <i>XP</i>	60
3. GESTÃO DA MUDANÇA.....	66
4. METODOLOGIA DE PESQUISA	72
5. RESULTADOS	74
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	78

1. INTRODUÇÃO

O termo ESG surgiu pela primeira vez em 2004 no relatório *Who Care Wins*, em uma iniciativa liderada pela Organização das Nações Unidas em conjunto com as seguintes instituições financeiras:

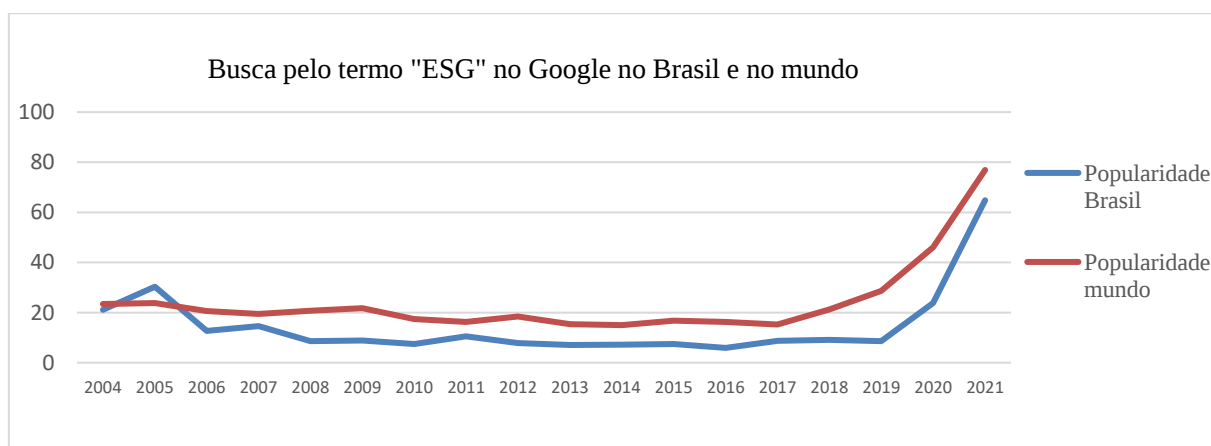
- ABN Amro;
- Aviva;
- AXA Group;
- Banco do Brasil;
- *Bank Sarasin*;
- BNP Paribas;
- *Calvert Group*;
- *CNP Assurances*;
- *Credit Suisse Group*;
- *Deutsche Bank*;
- Goldman Sachs;
- *Henderson Global Investors*;
- HSBC;
- IFC;
- Innovest;
- *ISIS Asset Management*;
- klp insurance;
- Mitsui Sumitomo Insurance;
- Morgan Stanley;
- RCM;
- *Asset Management*;
- UBS;

- Westpac; e
- World Bank Group.

O objetivo principal dessa iniciativa foi desenvolver diretrizes e recomendações em como integrar problemas ambientais (*Environmental*), sociais (*Social*) e de governança corporativa (*Governance*) na gestão de ativos, serviços de corretagem e pesquisas relacionadas ao tema (COMPACT, UN Global, 2004).

Em um contexto em que as pessoas estão tendo acesso a grandes quantidades de informações em um curtíssimo espaço de tempo e com grande facilidade, o ESG, sigla em inglês para *Environmental* (Ambiental), *Social* (Social) and *Governance* (Governança), está cada vez mais presente no contexto atual, conforme se pode ver no Gráfico 1, em que o interesse de pesquisa relativo ao termo “ESG” aumentou consideravelmente tanto no Brasil quanto no mundo. Dessa maneira, esses três pilares estão afetando pessoas (clientes, empresários, investidores etc.), empresas, governos, agentes reguladores e o mundo como um todo de uma maneira que aqueles que não se adaptarem à nova realidade podem acabar com uma grande desvantagem competitiva em um mundo em que se vive em constante mudança.

Gráfico 1. Busca pelo termo “ESG” no Google no Brasil



Fonte: Elaboração própria, baseado nos dados do Google Trends

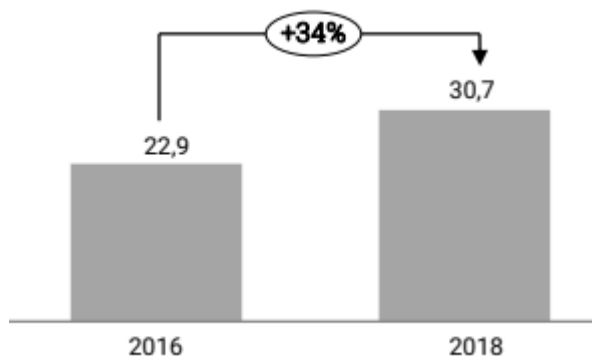
Nesse sentido, com o crescente ganho de relevância e importância do tema, vem também um aumento da pressão dos consumidores para a adequação das empresas aos padrões ESG, que consequentemente se reflete num aumento da pressão dos investidores e *stakeholders* e até dos governos/agentes reguladores. Dessa forma, temas como o uso de recursos naturais, eficiência energética, emissões de gases de efeito estufa, poluição atmosférica, gestão de resíduos, degradação ambiental, inclusão e diversidade, redução da desigualdade, promoção da

equidade, justiça social, combate à pobreza, educação ambiental, preservação da saúde e segurança dos colaboradores, segurança da informação, comunicação transparente em relatórios financeiros, de sustentabilidade e integrados, ética e desencorajamento de práticas de corrupção e suborno, programas de orientação e treinamento etc. estão cada vez mais em voga e as empresas que não se adaptarem podem acabar com uma desvantagem competitiva (VISÃO ESG - INTRODUÇÃO À SUSTENTABILIDADE, BUREAU VERITAS).

Outros três fatores que reforçam a relevância do ESG são:

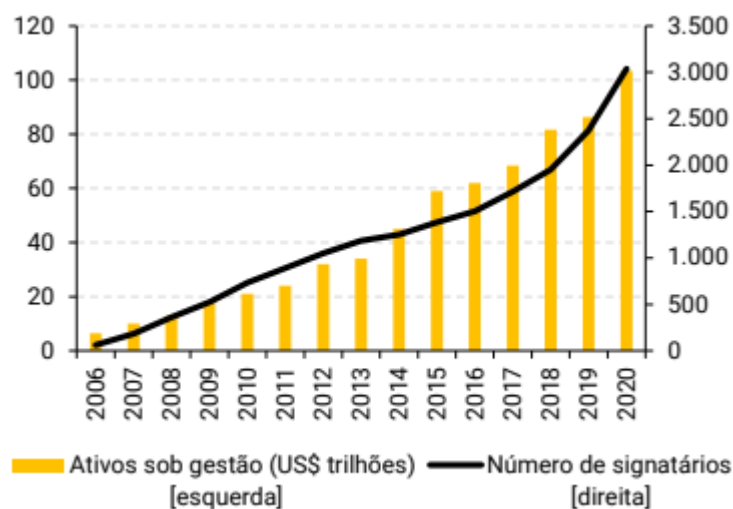
1. o aumento do percentual de ativos sob gestão globalmente em investimentos sustentáveis, conforme evidenciado no Gráfico 2. O PRI define investimento sustentável como uma estratégia e prática para incorporar fatores ambientais, sociais e de governança (ESG) nas decisões de investimento e compra de ativos (UNITED NATIONS);
2. o aumento de signatários nos Princípios para o Investimento Responsável (PRI), conforme evidenciado no Gráfico 3. o PRI é o principal proponente mundial de investimento responsável, e funciona para entender as implicações do ESG aplicado aos investimentos e para apoiar sua rede internacional de investidores signatários na incorporação desses fatores em suas decisões de investimento e compras (PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE INVESTMENT); e
3. o aumento de bolsas no mundo que tem implementado a divulgação de parâmetros ESG como requisito para a listagem de ações (de 12 em 2016 para 24 em 2020), juntamente com o aumento de empresas pertencentes ao S&P500 que divulga tais informações, conforme evidenciado nos Gráficos 4 e 5. (UNGARETTI, MARCELA)

Gráfico 2. Evolução dos ativos responsáveis sob gestão no mundo (U\$ tri)



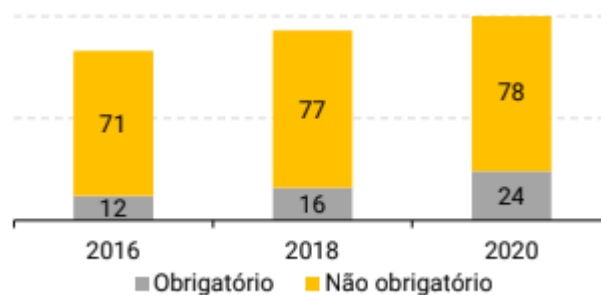
Fonte: ESG de A a Z, XP Investimentos

Gráfico 3. Evolução dos ativos sob gestão dos signatários do PRI e número de signatários



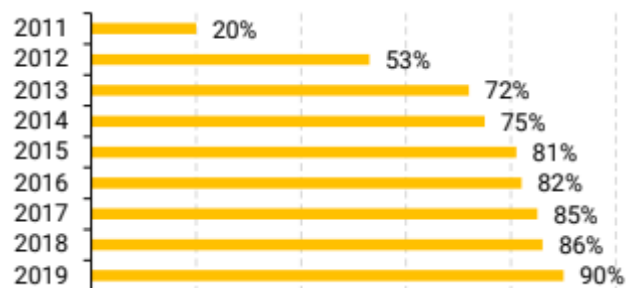
Fonte: ESG de A a Z, XP Investimentos

Gráfico 4. Aumento da obrigatoriedade na divulgação de fatores ESG nas bolsas no mundo



Fonte: ESG de A a Z, XP Investimentos

Gráfico 5. Percentual das empresas do S&P500 que divulga as informações ESG



Fonte: ESG de A a Z, XP Investimentos

No Brasil, o tema, embora um pouco mais atrasado se comparado com a Europa ou os Estados Unidos, segue ganhando força. A criação do Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3 (ISE), a evolução do número de signatários no PRI e a aprovação do Conselho Federal de

Contabilidade do Comunicado Técnico Geral 09, que traz uma referência de publicação de relatórios integrados com informações financeiras e não financeiras são indícios de que o Brasil segue evoluindo no tema.

1.1 Justificativa e objetivos

Em TUCKMAN (1965), descreve-se o comportamento geralmente observado em grupos de trabalho, e a sequência de evolução comportamental entre os grupos durante o processo geral de gestão da mudança pode ser divididas em quatro principais fases:

1. *Forming* (formação), momento de orientação, teste e dependência de liderança, outros membros e padrões pré-estabelecidos;
2. *Storming* (confrontação), momento de conflito e polarização em relação a questões pessoais e definição de papéis e responsabilidade;
3. *Norming* (normatização), momento em que a resistência é superada, há um aumento de entusiasmo e o grupo começa a ganhar sua própria identidade; e
4. *Performing* (atuação), em que há uma alta produtividade, já que os papéis e responsabilidades estão bem definidos de acordo com as habilidades de cada membro de maneira que a energia possa ser direcionada para a realização das tarefas com foco no objetivo final (TUCKMAN, 1965).

Dessa maneira, o uso da Gestão da Mudança como ferramenta de implementação de transformações pode ser visto como processual e aplicável nesse contexto, no caso a incorporação do ESG nas empresas. Sabendo-se da importância e pertinência do ESG atualmente, juntamente com as preocupações e envolvimento de diferentes partes interessadas nacionais e mundiais com o seu desenvolvimento, objetiva-se fazer um levantamento preliminar de aspectos chave envolvidos no tema ESG com identificação de vantagens da utilização dessa abordagem e principais desafios identificados segundo diferentes setores, tanto na academia quanto pela ótica de atores de mercado.

2. VISÃO DO ESG PELA ÓTICA ACADÊMICA E DE MERCADO

O presente trabalho se propõe a trazer uma visão completa em relação às tendências e desafios vividos pelo ESG. Para isso, foram trazidas referências bibliográficas de dois diferentes universos: a academia e o mercado. Da academia foi trazido o documento responsável pelo surgimento do termo ESG (relatório *Who Care Wins*), um curso da *Bureau Veritas* de introdução ao ESG, um artigo do *Financial Analyst Journal*, e outro do *The Sustainability Institute*. Já no âmbito de mercado, foram buscadas referências de empresas como McKinsey, Boston Consulting Group (em parceria com o Fórum Econômico Mundial), Deloitte, KPMG e XP. Tais empresas são renomadas nacional e internacionalmente, e inclusive oferecem serviços relacionados à temática ESG.

Além disso, é de extrema importância para o decorrer do trabalho esclarecer o conceito de sustentabilidade, que pode ser interpretado de diferentes maneiras, mas no presente trabalho foram usadas as duas definições trazidas a seguir como racional do significado da palavra. O conceito inicial foi trazido pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento em 1987, e disse que sustentabilidade é atividade de desenvolvimento econômico que atende às necessidades do presente sem comprometer a habilidade das gerações futuras de suprir suas necessidades (IMPERATIVES, 1987).

Outra definição muito parecida com a dada acima, é que a sustentabilidade se trata de encontrar algum tipo de estado estável para que a Terra ou algum pedaço dela possa suportar a população humana e o crescimento econômico sem ameaçar, em última instância, a saúde de seres humanos, animais e plantas. Sendo uma premissa básica da sustentabilidade o fato de que os recursos da Terra não podem ser usados, esgotados e danificados indefinidamente (PORTNEY, 2015).

2.1 *Who Care Wins*

Todas as instituições financeiras participantes do *Who Care Wins* estão convencidas de que em um mundo mais globalizado, interconectado e competitivo, o modo como outras empresas gerenciam o ESG é um fator competitivo essencial para o sucesso. Como exemplo, empresas que performam melhor em relação aos fatores ESG aumentam a percepção de valor para os *shareholders*, para a reputação da empresa, e para o próprio *brand equity* através de gerenciamento adequado de riscos, antecipação adequada de ações regulatórias, ou acessando novos mercados. Tudo isso ainda de modo a contribuir com o desenvolvimento sustentável das sociedades onde operam (COMPACT, UN Global, 2004).

Em seguida, o *paper* traz uma recomendação de medidas a serem tomadas por diferentes atores no desafio de consolidar o conceito de ESG, contemplando analistas, instituições financeiras, empresas de mercado, investidores, fundos de pensão, governos e agências multilaterais, consultores e consultoras financeiras, agências reguladoras, bolsas de valores e ONGs. As recomendações podem ser vistas no *framework* abaixo:

Figura 1. Principais recomendações para diferentes atores em busca de um mercado com melhores investimentos e sociedades mais sustentáveis.



Fonte: Elaboração própria. Dados do COMPACT, UN Global (2004)

2.2 Bureau Veritas

Maria Augusta Pacheco de Godoy, em publicação para o Bureau Veritas, traz uma visão do ESG como um processo que ajuda a formação de uma sociedade mais equilibrada e preocupada com as questões socioambientais e de governança. Em uma abordagem cronológica, é trazido o fato de que, historicamente o ser humano explora recursos naturais até seu esgotamento e depois migra em busca de outros lugares para repetir o ciclo. Todavia, não há mais terras a serem desbravadas, e a necessidade de se ter consciência da exploração de recursos naturais é cada vez mais latente (VISÃO ESG - INTRODUÇÃO À SUSTENTABILIDADE, BUREAU VERITAS).

Na mesma publicação, se traz uma abordagem cronológica de marcos que representam a evolução da visão do ESG. Dentre eles, podem ser destacados:

- Conferência de Estocolmo: primeira grande reunião de chefes de estado organizada pelas Nações Unidas com o objetivo de avançar no âmbito do direito ambiental internacional, almejando um equilíbrio entre o desenvolvimento econômico e a degradação ambiental. Vale ressaltar que nessa conferência foi publicada a Declaração da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, um dos primeiros documentos oficiais a reconhecerem o direito humano a um meio ambiente de qualidade (UNITED NATIONS, 1972);
- Relatório “Limites do Crescimento”: estudo feito em 1972 que usou sistemas informáticos (World3) para simular consequências da interação do homem com o meio ambiente, levando em conta cinco variáveis: população mundial, industrialização, poluição, produção de alimentos e esgotamento de recursos. A conclusão desse estudo foi que se a humanidade continuasse a consumir os recursos naturais no mesmo ritmo, eles se esgotariam em menos de 100 anos, com um declínio drástico da população e da capacidade industrial. (THE CLUB OF ROME, 1972);
- Relatório Brundtland: também intitulado Nosso Futuro Comum, foi publicado em 1987. Nele, o antagonismo entre os países subdesenvolvidos e desenvolvidos, marcado pela pobreza em um e pelo consumismo elevado no outro, foi identificado como causa principal do impedimento do desenvolvimento igualitário no mundo, de modo a produzir também graves crises ambientais. Também foram trazidos dados sobre o aquecimento global, chuvas ácidas, destruição da camada de ozônio, necessidade de

olhar para a perda de biodiversidade, ocorrências de desastres ecológicos e atribuição de responsabilidades para a indústria. Além disso, teve-se como primeira tentativa de se estabelecerem metas ambientais a serem seguidas por nações de todo o mundo em busca de um objetivo unidirecional rumo ao desenvolvimento sustentável. Por fim, vale ressaltar como *output* da reunião, a definição mais aceita de desenvolvimento sustentável: “desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações. É o desenvolvimento que não esgota os recursos para o futuro” (IMPERATIVES, STRATEGIC, 1987);

- ECO 92: A conferência, também chamada de ECO-92, Cúpula da Terra, ou Rio 92, foi realizada no Rio de Janeiro em 1992 teve como objetivo debater problemas ambientais mundiais, reforçar o conceito de desenvolvimento sustentável, com um modelo de crescimento econômico menos consumista e mais adequado ao equilíbrio ecológico. Como principais resultados da ECO 92, podem-se citar a criação de alguns documentos oficiais, dentre eles a Carta da Terra, a Convenção da Biodiversidade, a Convenção das Nações Unidas de Combate à Desertificação, a Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre a Mudança do Clima, a Declaração de Princípios sobre Florestas, a Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, e a Agenda 21 (UNITED NATIONS, 1992);
- *Who Care Wins*: conforme explicado na sessão 2.3.1, foi uma iniciativa liderada pela Organização das Nações Unidas em conjunto com mais de 20 instituições financeiras de todo o mundo com o objetivo principal de desenvolver diretrizes e recomendações em como integrar problemas ambientais (*Environmental*), sociais (*Social*) e de governança corporativa (*Governance*) na gestão de ativos, serviços de corretagem e pesquisas relacionadas ao tema. (COMPACT, UN Global, 2004)
- Acordo de Paris: tratado de 2015 cujo principal objetivo foi a discussão acerca da redução de emissão de gases de efeito estufa visando diminuir o aquecimento global (aumento abaixo de 2°C em relação aos níveis pré-industriais). A grande novidade foi a definição de metas individuais para cada país chamadas de Contribuições Determinadas Nacionalmente (NDCs - sigla em inglês). Todos os países que ratificaram possuem NDCs para serem cumpridas. A cada 5 anos, as metas são revisadas. (UNITED NATIONS, 2015)

Depois de trazer essas diversas iniciativas relacionadas a evolução do ESG, a autora traz um denominador comum no desenvolvimento sustentável: a desigualdade social e a pobreza como parte dos problemas ambientais. Nesse sentido, as políticas públicas vêm se adequando para as demandas socioambientais, e as organizações tanto públicas quanto privadas começaram e devem continuar a inserir os temas ESG como parte inerente do negócio, de modo que a responsabilidade socioambiental passe a ser item obrigatório não apenas nos relatórios financeiros de resultados empresariais e entre acordos de países, como também nas ações e decisões tomadas por esses atores. (VISÃO ESG - INTRODUÇÃO À SUSTENTABILIDADE, BUREAU VERITAS)

O ESG é encarado como um processo, e como todo processo, pode ser medido, acompanhado, e definido um estado futuro ideal em relação ao tema. Depende das metas de sustentabilidades e condições do negócio e pode ter indicadores para avaliar o desempenho de uma organização e demonstrar a seus colaboradores, investidores, prestadores de serviços, consumidores e comunidade em geral de que forma se lida com a responsabilidade socioambiental e governança. (VISÃO ESG - INTRODUÇÃO À SUSTENTABILIDADE, BUREAU VERITAS)

Desmembrando a sigla em Ambiental (*Environmental*), Social (*Social*) e Governança (*Governance*), a autora traz diagnósticos processuais individuais para a avaliação de cada um dos pilares, conforme exposto:

- Diagnóstico ambiental: Parte-se da atmosfera legislativa (quais leis ambientais impactam/são impactadas pelo negócio?), depois pode-se então elaborar um plano para atender ao compromisso da organização com os impactos que gera no meio ambiente (para gestão de resíduos, eficiência energética, uso de recursos naturais, poluição atmosférica e degradação ambiental);
- Diagnóstico social: deve contemplar a comunidade afetada direta ou indiretamente pela organização. Deve também ser realizado preferencialmente de forma participativa, com a presença de partes interessadas como: comunidades, colaboradores, fornecedores, governos e demais pessoas afetadas pelo empreendimento. Nele, devem ser respondidas perguntas como: Como é a comunidade em que sua empresa está inserida? Quem são os colaboradores e como eles vivem? Como se pode atuar para reduzir desigualdade e promover equidade, diversidade, justiça social, tanto dentro como fora da empresa? Exemplos de atuação em prol da promoção da igualdade/mitigação da desigualdade: Projetos de inclusão social, combate à pobreza e desigualdades; Promoção da

diversidade e inclusão; Promoção da igualdade de gêneros; Educação ambiental; Preservação da Saúde e Segurança dos trabalhadores; Direitos do trabalhador; Segurança da informação; Comunicação clara e transparente; Respeito aos Direitos Humanos;

- Diagnóstico de governança: conjunto de práticas e políticas para o bom funcionamento de uma organização. A estrutura administrativa, processos e normas internas dão as diretrizes para as tomadas de decisão voltadas ao ESG. Para isso, é muito importante que essa estrutura trabalhe de forma transparente, equilibrada e com valores associados à esta transformação cultural que traz o ESG. Práticas de boa governança são nitidamente importantes para investidores. Isso porque a transparência, um dos principais fatores de governança, traz segurança e diminui os riscos do negócio. Exemplos de boas práticas do pilar: Transparência nos relatórios financeiros e prestação de contas; Ética e desencorajamento de práticas de corrupção e suborno; Diversidade e igualdade de gêneros da alta administração (conselho e diretores); Remuneração compatível e tratamento equitativo de sócios e gestores; Independência do conselho administrativo; Programa de orientação e treinamento; Incorporação de princípios socioambientais como valores da Organização. (VISÃO ESG - INTRODUÇÃO À SUSTENTABILIDADE, BUREAU VERITAS)

2.3 Rating the Raters: Evaluating how ESG Rating Agencies Integrate Sustainability Principles

Esse artigo tem como objetivo o entendimento de como as agências de avaliação do nível ESG das empresas evoluíram suas avaliações ao longo de dez anos, entre 2008 e 2018, além de analisar como as agências de rating ESG estão contribuindo para promover o desenvolvimento sustentável via a inclusão de princípios de sustentabilidade em seus processos e práticas de avaliação de acordo com critérios ESG. (ESCRIG-OLMEDO, 2019)

As agências de avaliação ESG pararam de ser atores isolados, orientados para um nicho restrito, e se tornaram um negócio promissor e dinâmico, incluindo tradicionais agências, como a Morgan Stanley Capital International (MSCI). Depois de uma sequência de aquisições de outras empresas de avaliação de ESG, a MSCI expandiu seu escopo para se tornar uma empresa fornecedora de informações ESG para investidores institucionais, incluindo *mutual funds*,

fundos de pensão, e *hedge funds*. Além disso, os dados e avaliações da MSCI ESG são usados na construção dos índices MSCI ESG. (ESCRIG-OLMEDO, 2019)

Outra análise feita vai no sentido de responder o questionamento se as agências de avaliação ESG conseguiram integrar princípios sustentáveis na avaliação de sustentabilidade corporativa. Para início de discussão, é trazido o constante esforço das empresas de permanecerem reportando pesquisas/resultados relacionadas ao ESG, no sentido de ressaltar uma estratégia geral para um bom posicionamento para a avaliação nas pontuações ESG. Ainda nesse contexto, o autor traz cinco outros fatores que provocam o aumento do investimento em gestão sustentável: pressão externa/interna, regulamentação, posição competitiva, relação com *stakeholders*, e pertencer a algum índice ESG no mercado de ações (no Brasil, inclusive, existe o ISE B3, o Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3). (ESCRIG-OLMEDO, 2019)

Como mencionado anteriormente, cada agência de avaliação ESG tem sua própria metodologia, todavia, três aspectos sempre são considerados: as categorias avaliadas em geral (ambiental, social e governança) e os aspectos positivos incluídos em cada categoria, as atividades e práticas controversas, e o processo de normalização da nota de acordo com a indústria. Mesmo assim essa falta de uniformidade traz alguns desafios para a credibilidade de uma agência sobre outra, ou do aspecto geral. Dentre os desafios, o autor traz cinco principais:

1. Falta de transparência, no sentido de as agências não oferecerem informações públicas e completas a respeito dos critérios e do processo de avaliação usado para avaliar a sustentabilidade corporativa das empresas;
2. Comensurabilidade, no sentido de que as agências podem avaliar o mesmo conceito de diferentes maneiras;
3. Compensação entre critérios, no sentido de que a metodologia de pontuação pode compensar altas pontuações em um domínio com pontuações baixíssimas em outro; e
4. Falta de uma pontuação geral, no sentido de que a maioria das agências traz pontuações individuais para o “ambiental”, para o “social” e para a “governança”, mas não trazem uma pontuação geral consolidada a respeito do ESG; e
5. Preferências dos *stakeholders*, no sentido de não endereçarem as expectativas dos diferentes *stakeholders* ao longo do processo de avaliação, o que pode afetar a aceitação e usabilidade. (ESCRIG-OLMEDO, 2019)

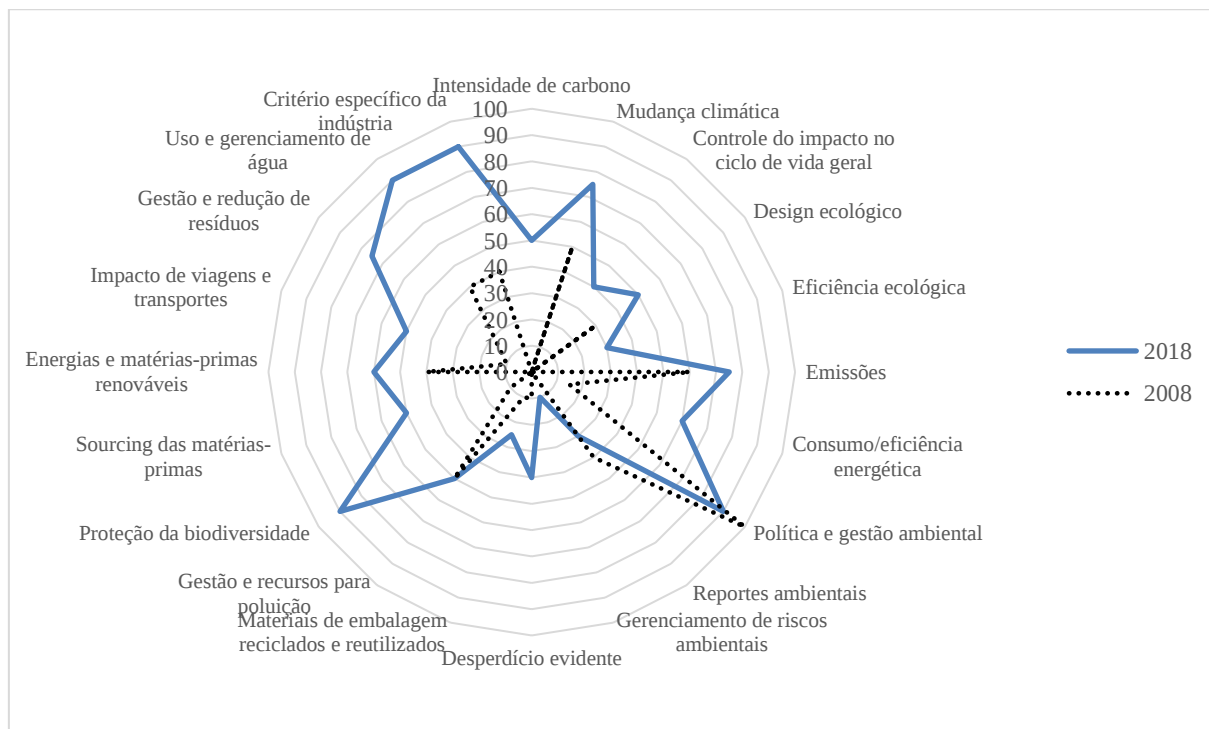
Para minimizar esses cinco pontos acima mencionados, o autor propõe a inclusão dos quatro princípios sustentáveis no sistema de pontuação das agências de avaliação ESG. Tais

princípios podem ser aceitos em diferentes disciplinas, e estão evidenciados no trabalho de Muñoz-Torres et al. (ESCRIG-OLMEDO, 2019)

1. Dimensões de sustentabilidade e o equilíbrio entre elas, no sentido de que a sustentabilidade é composta por três principais domínios que podem ser diferenciados entre si: financeiro/econômico, ambiental e social. Atingir um equilíbrio entre esses três implica em não priorizar nem menosprezar um em detrimento de outro;
2. Perspectiva entre gerações, no sentido de identificar, avaliar e gerenciar as necessidades futuras e presentes, considerando os efeitos de longo/curto prazo, atingindo um balanço de foco entre ambos;
3. Abordagem dos *stakeholders*, no sentido de identificar as necessidades e expectativas não só dos *stakeholders* atuais como das gerações futuras; e
4. Pensamento de ciclo de vida, no sentido de que os tomadores de decisão devem arcar com as responsabilidades econômicas, ambientais e sociais para atingir sustentabilidade. Para tal, deve ser incluído também o gerenciamento dos impactos ao longo de toda a cadeia de valor, incluindo as atividades para frente e para trás da qual a empresa está inserida.

Como resultado da análise do pilar ambiental, uma mudança em relação a 2008 e 2018 foi observada. Enquanto em 2008 os três critérios mais usados na avaliação eram em primeiro política/gestão ambiental (100%), em segundo emissões (62,5%) e em terceiro mudança climática (50%), em 2018 foram em primeiro política/gestão ambiental (87,5%), em segundo gestão e uso de água (87,5%) e em terceiro proteção da biodiversidade (87,5%). Além disso, os aspectos que ganharam força na aplicação das avaliações das agências em 2018 foram mudança climática (75%), emissões (75%) e redução/gestão de resíduos (75%). Tais resultados evidenciam um crescente interesse no combate às mudanças climáticas e na mitigação de emissões de gás de efeito estufa, e são reflexo da influência da Conferência de Paris (COP21) em 2015. (ESCRIG-OLMEDO, 2019)

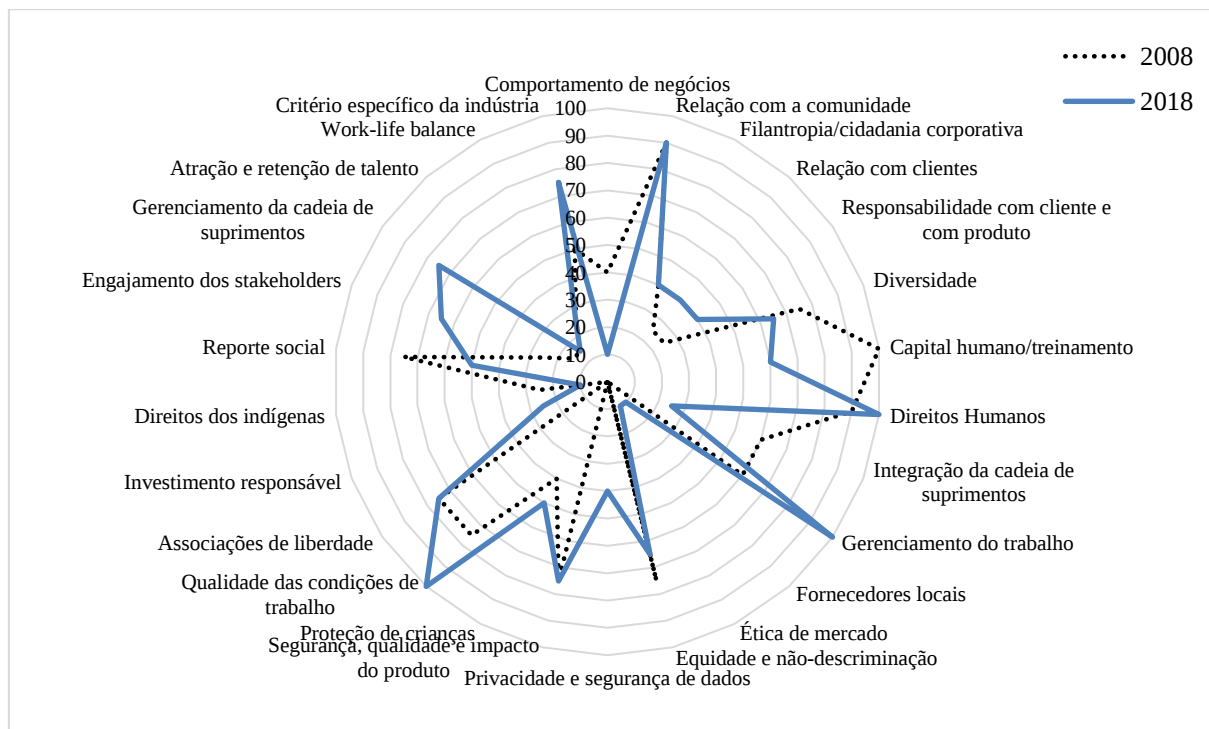
Gráfico 6. Critérios de avaliação do pilar ambiental



Fonte: Elaboração própria, dados de ESCRIG-OLMEDO, 2019

Em relação ao pilar social, os principais aspectos considerados em 2008 foram em primeiro desenvolvimento e treinamento de capital humano (100%), em segundo direitos humanos (87,5%) e em terceiro relações com a comunidade (87,5%). Já em 2018, foram em primeiro gerenciamento do trabalho (100%), em segundo direitos humanos (100%) e em terceiro qualidade das condições de trabalho, saúde e segurança (100%). É interessante também ressaltar o peso ganho pela gestão da cadeia de suprimentos entre 2008 e 2018, evidenciando o foco em um sistema produtivo mais completo e integrado, ao invés de empresas encaradas como estruturas isoladas. (ESCRIG-OLMEDO, 2019)

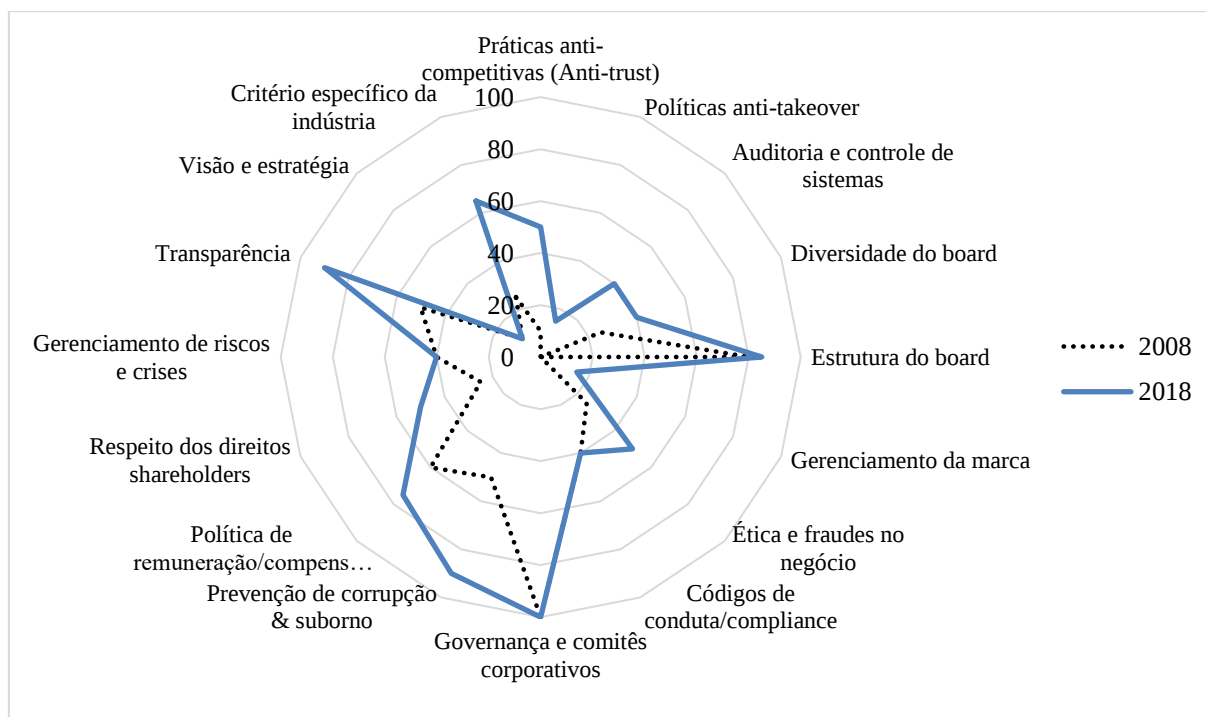
Gráfico 7. Critérios de avaliação do pilar social



Fonte: Elaboração própria, dados de ESCRIG-OLMEDO, 2019

Por último, em relação a governança corporativa, podem se destacar em primeiro as funções e comitês (100%), em segundo a estrutura do *board* (75%) e em terceiro a política de remuneração/compensação (62,5%). Esses mesmos critérios também foram considerados igualmente ou mais importantes em 2018, todavia, vale a atenção para a ascensão dos critérios de prevenção de corrupção/suborno e transparência (87,5%), que cresceram consideravelmente em relação a 2008. Enfim, vale ressaltar também o crescimento dos critérios de diversidade do *board* e sistemas de auditoria e controle, reforçando a importância da diversidade e da necessidade de transparência e confiabilidade da informação veiculada hoje em dia. (ESCRIG-OLMEDO, 2019)

Gráfico 8. Critérios de avaliação do pilar de governança



Fonte: Elaboração própria, dados de ESCRIG-OLMEDO, 2019

Para finalizar os resultados, foi necessário checar se os critérios avaliados estavam consistentes com os quatro princípios de sustentabilidade trazidos por Muñoz-Torres et al. E a conclusão foi de que eles não são 100% integrados no processo de avaliação de sustentabilidade corporativa (ESCRIG-OLMEDO, 2019).

Embora as agências incorporem as dimensões/pilares no processo de avaliação, nem todas o fazem de maneira equilibrada, trazendo, não raro, pesos diferentes para cada critério. Já no que se refere às expectativas dos *stakeholders*, as agências da amostra integram diferentes perspectivas de diferentes *stakeholders*, como indígenas, fornecedores locais, gestão do relacionamento com clientes, satisfação dos clientes etc (ESCRIG-OLMEDO, 2019).

Para finalizar, não há evidências de aplicação explícita do pensamento no ciclo de vida na avaliação de sustentabilidade. Apenas levar em conta o gerenciamento da cadeia de suprimentos não significa aplicar explicitamente tal pensamento. Desse modo, ainda há uma necessidade clara de avanço na definição de ferramentas e iniciativas para permitir que a integração dos princípios de sustentabilidade na avaliação da performance das empresas seja bem sucedida (ESCRIG-OLMEDO, 2019).

Dentre as principais conclusões que se chegou no estudo, podem-se ressaltar o processo de crescimento e maior nível de profissionalização que as agências de avaliação de ESG tiveram ao longo dos 10 anos, além da integração de novos critérios no modelo de avaliação (principalmente nos pilares ambientais e de governança) a fim de se ter um método mais robusto e assertivo de avaliação. Todavia, vale também ressaltar que ainda há um certo caminho a ser percorrido para a melhoria do sistema como um todo, dado principalmente pelo fato de que as agências não integram 100% os princípios de sustentabilidade no processo de avaliação. Desse modo, há um horizonte claro de melhoria para que as agências possam contribuir para o desenvolvimento sustentável para as empresas que elas avaliam. (ESCRIG-OLMEDO, 2019)

2.4 Why and How Investors Use ESG Information: Evidence from a Global Survey

O artigo é dividido basicamente em três principais pilares:

1. O que motiva os investidores a utilizar os dados relacionados ao ESG?;
2. Como a informação é usada pelos investidores?; e
3. Como os investidores utilizarão os dados relacionados ao ESG no futuro?

No primeiro pilar já se nota que a grande maioria dos investidores respondentes (82%) consideram informações ESG no momento de tomar decisões de investimento. E inclusive dentro dos que consideram as informações ESG, a maioria (62%) o faz porque considera como material financeiro para performance de investimento. Inclusive o próprio departamento do trabalho estado-unidense (*Department of Labor – DOL*) diz que “fatores ambientais, sociais e de governança podem ter uma relação direta com o valor econômico e financeiro de um investimento” (AMEL-ZADEH, Amir, 2018).

As evidências trazidas sugerem que o principal *driver* para o uso de informações relacionadas ao ESG é financeiro, em detrimento dos éticos, no sentido de auxiliar a avaliação e identificação de riscos e oportunidades e frequentemente trazer *insights* de “por quê” para algumas informações financeiras. (AMEL-ZADEH, Amir, 2018)

Em relação às barreiras para o uso de dados ESG no processo de decisão de investimento, são trazidas duas principais: a falta de comparabilidade cruzada e a falta de padronização nos reportes acerca de informações ESG. (AMEL-ZADEH, Amir, 2018)

No que se refere a como os investidores integram as informações ESG em seu processo de investimento, a pesquisa trouxe que predominantemente são usadas para engajamento com empresas, integração nos modelos de *valuation* ou para seleção de portfólio (principalmente para eliminação de empresas do portfólio). (AMEL-ZADEH, Amir, 2018)

Como principais conclusões, pode-se destacar o fato que a vasta maioria dos investidores entrevistados são motivados por razões financeiras em detrimento a razões éticas no que se refere ao uso de dados relacionados ao ESG. Ademais, o tipo de informação usado para materializar a performance em investimento varia de acordo com três principais fatores:

1. Geopolítica (países com problemas com consumo de água, outros com corrupção etc.);
2. Indústria (correlação com violação de direitos humanos, maus tratos a animais, mudança climática etc.); e
3. Estratégia corporativa (estratégias de diferenciação, estratégias de preços etc.).

2.5 McKinsey & Company

A McKinsey, uma das maiores e mais prestigiadas consultorias estratégicas do mundo, faz constantes publicações acerca do tema ESG. Para este trabalho, quatro publicações foram analisadas: “*Five ways that ESG creates value*” (2019), “*More than values: The value-based sustainability reporting that investors want*” (2019), “*The ESG premium: New perspective on value and performance*” (2020), e “*Why ESG is here to stay*” (2020).

Começando pelo “*Five Ways that ESG creates value*”, o estudo inicia dizendo que empresas que prestam atenção ao ESG evitam a experiência de queda na criação de valor, dado que uma forte proposição ESG se correlaciona com um maior retorno no *equity* e com uma redução no risco de queda. Além disso, a consultoria enxerga o ESG como alavanca de geração de valor pautada em cinco principais pilares:

1. Facilitar o crescimento do *top-line*;
2. Reduzir custos;
3. Minimizar intervenções regulatórias e legais;
4. Aumentar a produtividade dos funcionários; e
5. Otimizar os investimentos e dispêndio de capital.

Quadro 1. Ligação de uma proposta de ESG com a criação de valor

	Forte proposta de ESG (ex)	Fraca proposta de ESG (ex.)
Crescimento do <i>top-line</i>	- Atrair mais clientes B2B e B2C com produtos sustentáveis - Ter maior acesso a recursos via relações fortalecidas com governos e comunidade	- Perder clientes via práticas fracas de sustentabilidade ou por uma percepção de produtos inseguros/não sustentáveis - Perda de acesso a recursos por conta de mal relacionamento com a comunidade/força de trabalho
Redução de custos	- Diminuição do consumo energético - Diminuição do consumo de água	- Geração de desperdício desnecessário - Maior dispêndio com custo de embalagem
Minimização de intervenções regulatórias e legais	- Alcançar maior liberdade estratégica - Obter subsídios e suporte governamental	- Sofrer restrições em propaganda/pontos de venda - Pagar multas, penalidades e ações de fiscalização
Aumento da produtividade dos funcionários	- Alavancar a motivação da força de trabalho - Atrair talentos com base na credibilidade social	- Lidar com “estigmas sociais” com restrição de talentos - Perder talentos como resultado de um propósito fraco
Otimização de investimentos e dispêndio de capital	- Aumentar os retornos dos investimentos com melhor alocações a longo prazo - Evitar investimentos que podem não se pagar a longo prazo por conta de problemas ambientais	- Perder bens por conta de amortizações prematuras - Falhar em comparação com competidores que investiram pensando nesses tópicos

Fonte: Elaboração própria, dados de MCKINSEY, 2019

Além dos 5 principais pilares apresentados, que representam a metodologia mais quantitativa, a consultoria recomenda que se tenham alguns pontos em mente para sua implementação. Destacam-se os pontos de ser específico, ser prático e ser realista (MCKINSEY, 2019).

Em primeiro lugar, ser específico significa priorizar as iniciativas para uma articulação clara (recomenda-se que não sejam mais que 5). Ainda nesse sentido, é de responsabilidade da alta liderança (*board*/CEO) suportar essas iniciativas e veicular para a empresa de uma maneira que estejam vinculadas à missão e aos valores da empresa (MCKINSEY, 2019).

Em segundo, ser prático no sentido de criação de valor ser a principal mensagem que um CEO deve passar. Deve-se ter métricas mensuráveis relacionadas ao ESG e que alimentem o modelo de negócios. Ainda nesse sentido, também vale a análise proativa de maiores potenciais ao longo da cadeia de valor (MCKINSEY, 2019).

Por último, ser realista no sentido de reconhecer que caso as medidas relacionadas ao ESG sejam levadas para o sentido errado, pode-se ocasionar uma grande destruição de valor. Nesse contexto, os líderes das empresas devem constantemente avaliar como está o engajamento externo (segundo os dados da McKinsey, um engajamento externo ruim pode destruir cerca de 30% do valor). Além disso, dar atenção e transparência para os riscos ESG aumentam o valor no longo prazo, mesmo que possa trazer pequenos desconfortos a curto prazo (MCKINSEY, 2019).

O segundo *paper*, “*More than values: The value-based sustainability reporting that investors want*” trata o fato de que reportes não-financeiros ajudam a estimular o crescimento do investimento em sustentabilidade. Todavia, os investidores estão questionando as práticas atuais de reporte e demandando por mudanças por parte dos executivos e diretores, já que não conseguem usar prontamente as publicações das empresas para comunicar/recomendar investimentos de forma precisa (MCKINSEY, 2019).

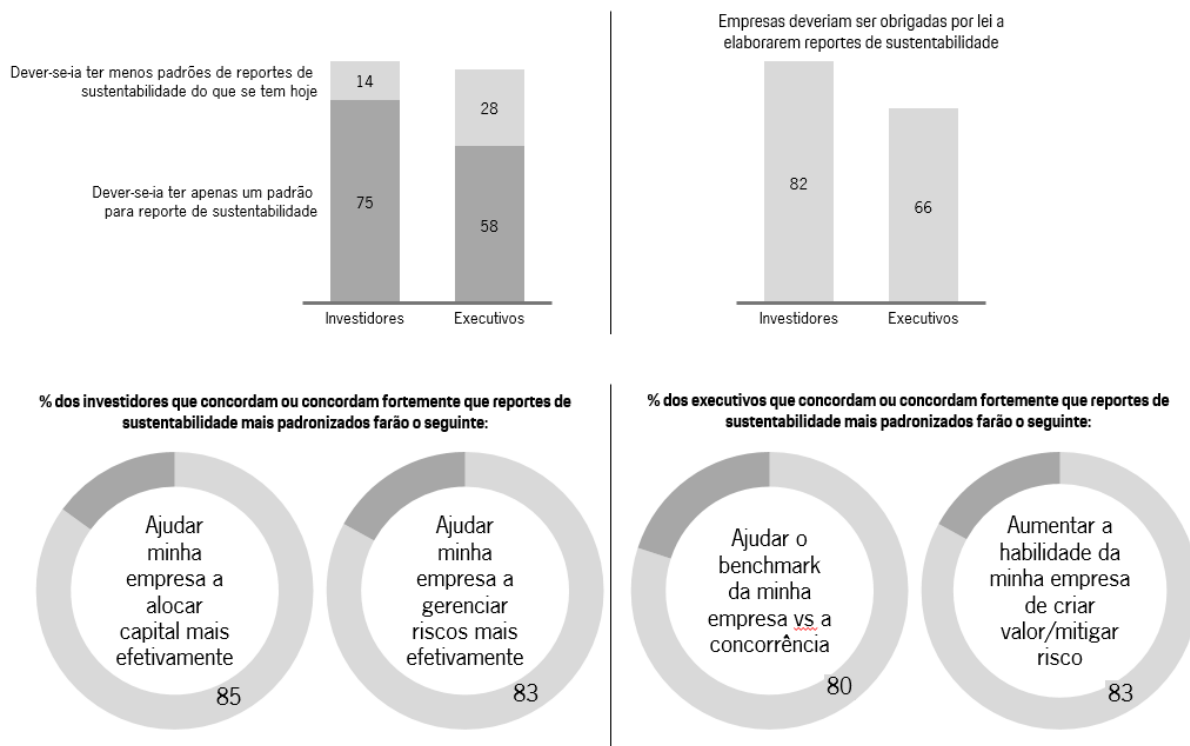
Nesse sentido, a problematização é feita no sentido de que as publicações relacionadas ao ESG não têm um padrão tão rígido a ser seguido como as publicações financeiras. Dessa forma, os investidores devem manipular os dados das empresas por conta própria até encontrarem maneiras de comparar diferentes empresas. (MCKINSEY, 2019)

O estudo traz que a prática atual de reportes de sustentabilidade foi iniciada em 1990, quando grupos da sociedade civil, governos e outros setores demandaram que as empresas contabilizassem seu impacto na natureza e nas comunidades onde operavam. Junto a isso, em 2000, o *Global Reporting Initiative (GRI)* publicou seu primeiro guia de reporte de sustentabilidade, seguido em 2001 com o *World Business Council for Sustainable Development* e o *World Resources Institute* publicaram o *Greenhouse Gas Protocol*, juntamente com outras iniciativas voluntárias, como o Pacto Global das Nações Unidas e o *Carbon Disclosure Project (CDP)*, tendo todas em comum o encorajamento das empresas a publicarem informações relacionadas a sustentabilidade (MCKINSEY, 2019).

Essa grande quantidade de iniciativas gerou uma consequente proliferação de *frameworks* de reportes, deixando assim as empresas de certa forma livres para decidirem qual considerar nos seus reportes. Dessa forma, as empresas reportam de acordo com seus interesses, e com os interesses de seus próprios *shareholders*, de maneira a gerar um delta de profundidade e até mesmo de escopo entre o sistema de reportes das empresas. Como consequência, os investidores e executivos concordam que uma possível redução do número de padrões de reportes relacionados a sustentabilidade pode ser benéfico, inclusive podendo ocasionar uma

possível obrigatoriedade de reportes de sustentabilidade por parte das empresas (MCKINSEY, 2019).

Figura 2. Investidores e executivos afirmam que seria benéfico diminuir o número de padrões de reportes de sustentabilidade, e inclusive deveriam existir padrões legais de reporte



Fonte: Elaboração própria, dados de MCKINSEY, 2019

Na continuidade do estudo, a consultoria traz três principais focos de desejos dos investidores em relação aos reportes ESG: materialidade financeira, consistência e confiabilidade (MCKINSEY, 2019).

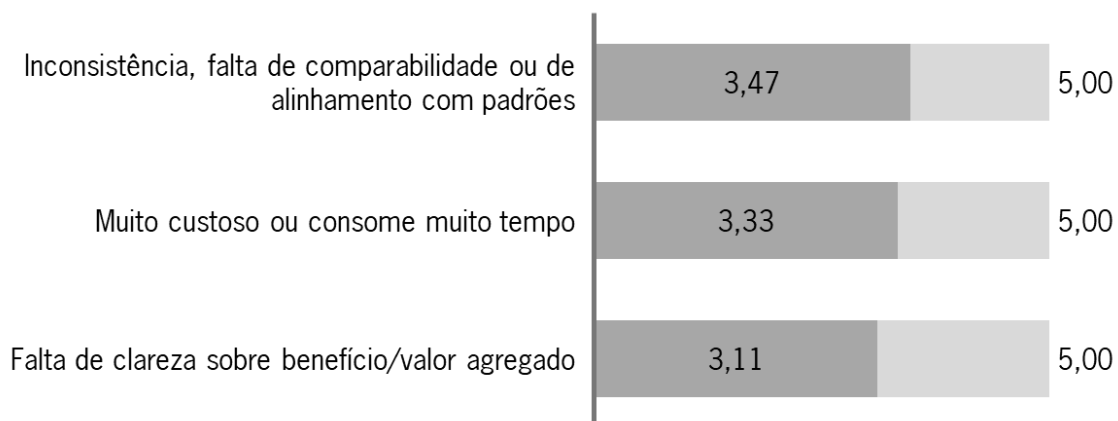
No primeiro foco (materialidade financeira), a primeira provocação trazida é que no início, o investimento sustentável era baseado em valores, no sentido de “como os investimentos sustentáveis podem se alinhar com nossos valores?”. Agora, todavia, os investimentos sustentáveis devem ser baseados em adição de valor, no sentido de “como a sustentabilidade adiciona valor para meus investimentos?” (MCKINSEY, 2019).

Não só o mercado, mas também autoridades governamentais e a própria sociedade civil estão demandando das empresas maior clareza entre seu desempenho financeiro e fatores sustentáveis. Dois sinais trazidos como exemplo de que agentes reguladores financeiros estão

percebendo que as atividades relacionados ao ESG podem afetar o posicionamento financeiro das empresas são: em primeiro a União Europeia em 2014 trazer uma diretriz de reportes não financeiros (exigindo de que as empresas incluam declarações em seus relatórios anuais ou em um arquivo separado a partir de 2018, incluindo informações sobre proteção ambiental, responsabilidade social e tratamento dos empregados, respeito aos direitos humanos, anti-corrupção e suborno, e diversidade nos conselhos de administração das empresas); em segundo o *Financial Stability Board* criar uma força tarefa relacionada a publicações financeiras relacionadas ao clima (MCKINSEY, 2019; *Green Finance Platform*; 2021).

Já no segundo foco (consistência), o principal objetivo é poder comparar os reportes de sustentabilidade de diferentes empresas do mesmo modo que se faz com os reportes financeiros. O artigo traz uma citação de um *head* de investimento sustentável de uma grande gestora de ativos dizendo que eles têm posição em mais de 4.500 empresas, desse modo, a menos que a informação seja comparável em termos de dados, ela não será tão útil. Nesse mesmo âmbito, mesmo índices ou ranqueamento de empresas por agências especializadas podem ser feitos de diferentes formas, de modo que uma empresa possa ser classificada como de alta performance em sustentabilidade em um índice, e como de baixa performance por outro (MCKINSEY, 2019).

Gráfico 9. Investidores reportam que as maiores deficiências das práticas atuais de reportes de sustentabilidade são inconsistência, falta de comparabilidade e falta de alinhamento com padrões



Fonte: Elaboração própria, dados de MCKINSEY, 2019

Por fim, no foco de confiabilidade, o estudo traz a fala de um *head* de investimento responsável de um dos cinco maiores fundos de pensão do mundo dizendo que muitas companhias não têm sistemas para coletar dados de qualidade para reportes de sustentabilidade.

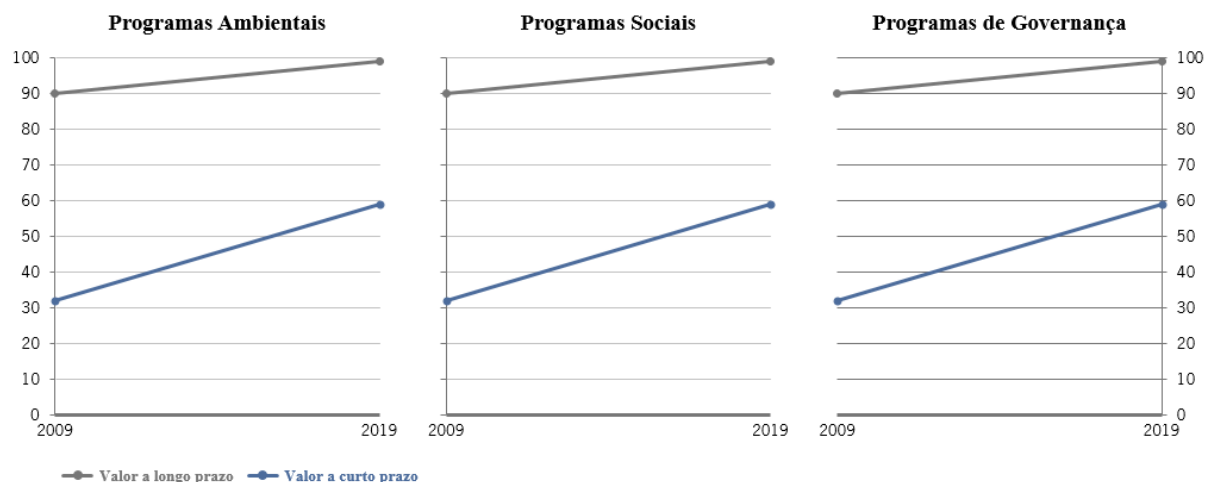
Nesse sentido, há fatores sustentáveis mais tangíveis que outros, por exemplo, é mais fácil mensurar emissão de gás de efeito estufa do que cultura corporativa, capital humano e/ou diversidade e inclusão. Em adição a isso, há uma incerteza em relação aos reportes porque a grande maioria deles é auditada. De cerca de 55 entrevistados, 97% disse que os reportes de sustentabilidade deveriam ser auditados, e 67% concorda que as auditorias de sustentabilidade deveriam ser tão rígidas quanto as financeiras (MCKINSEY, 2019).

Os executivos que participaram da pesquisa feita pela McKinsey levantaram benefícios de padronizar os reportes e *frameworks* de sustentabilidade, dentre eles, a possibilidade de economia de tempo em pesquisa e análise de dados para obter as melhores opções de investimento, ganhos de eficiência para os fornecedores de dados, atração de mais capital para estratégias de investimento sustentável, simplificação do processo de auditoria, facilitando o ganho de escala e viabilidade econômica de aumento da taxa de audição dos relatórios sustentáveis (MCKINSEY, 2019).

Para finalizar, é trazida uma abordagem sobre como os investidores podem ajudar a concretizar as mudanças demandadas. Como sugestão, os investidores podem ser mais ativos no sentido de priorizar quais informações são mais desejadas por eles, de maneira a direcioná-las para os *frameworks* que fornecem essas informações, e veicular essas informações. Dessa forma, os reportes podem começar a entregar menos informações de um modo mais direcionado do que entregam hoje. Além disso, é possível analisar dados de outras fontes que não os relatórios de sustentabilidade (bases de dados de agências governamentais etc.) (MCKINSEY, 2019).

No terceiro paper, “*The ESG premium: New perspective on value and performance*”, a empresa realizou uma nova pesquisa, comparando dados de 2009 e 2019, e nele executivos e profissionais de investimento concordaram que programas ESG criam valor tanto no curto quanto no longo prazo (Gráfico 10). Nessa pesquisa, respondida por 558 participantes (sendo 439 C-level), 83% dos respondentes disseram que esperam que os programas ESG vão contribuir com mais valor para os *shareholders* em 5 anos do que hoje. Eles também disseram que estariam dispostos a pagar em média 10% mais caro para adquirir uma empresa com um bom histórico ESG do que outra com um histórico ruim (MCKINSEY, 2020).

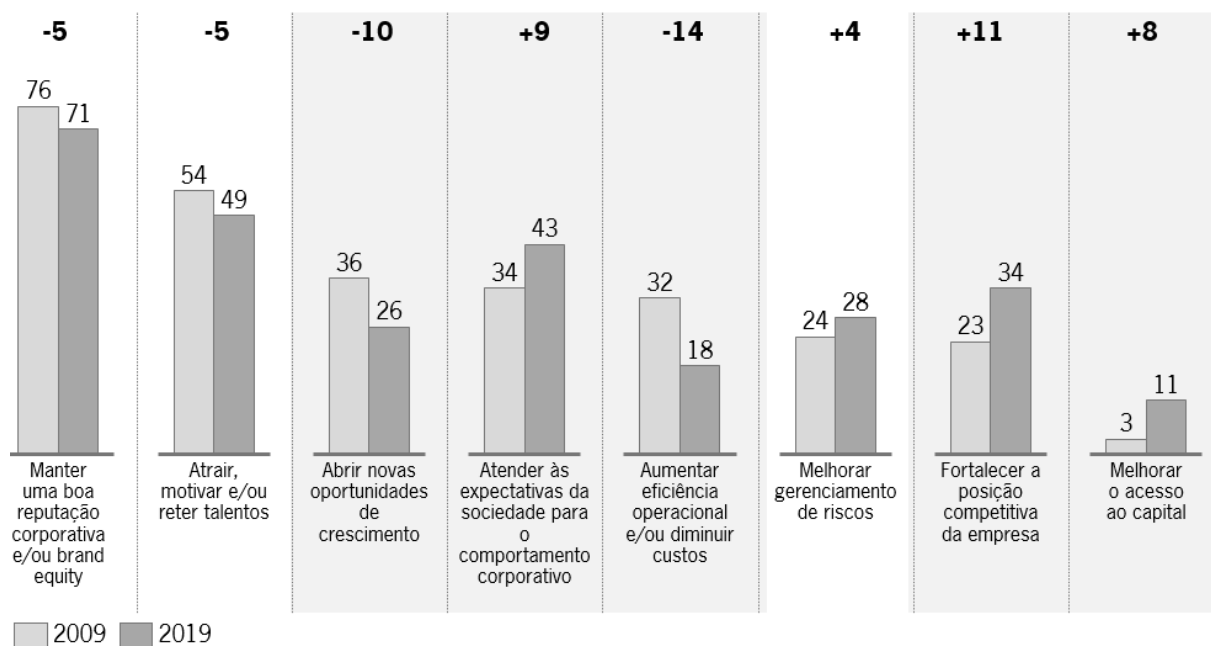
Gráfico 10. Respondentes que veem programas ESG gerando valor no curto e longo prazo entre 2009 e 2019



Fonte: Elaboração própria, dados de MCKINSEY, 2020

Além da percepção de geração de valor no longo/curto prazo, foi trazida uma abordagem de como os programas ESG contribuem para o aumento da performance financeira das empresas. Nela, manter a boa reputação da empresa e atrair e reter talentos trazem a maioria de citações por parte dos entrevistados, todavia, outros motivos ganharam força na percepção de geração de valor de programas ESG ao longo desses 10 anos, com destaque para o fortalecimento da posição competitiva das empresas, atingir as expectativas da sociedade e melhorar o acesso ao capital. Além disso, mais da metade dos entrevistados afirmaram que a existência de programas ESG de alta performance pode ser considerada uma *proxy* de empresas bem geridas. (MCKINSEY, 2020)

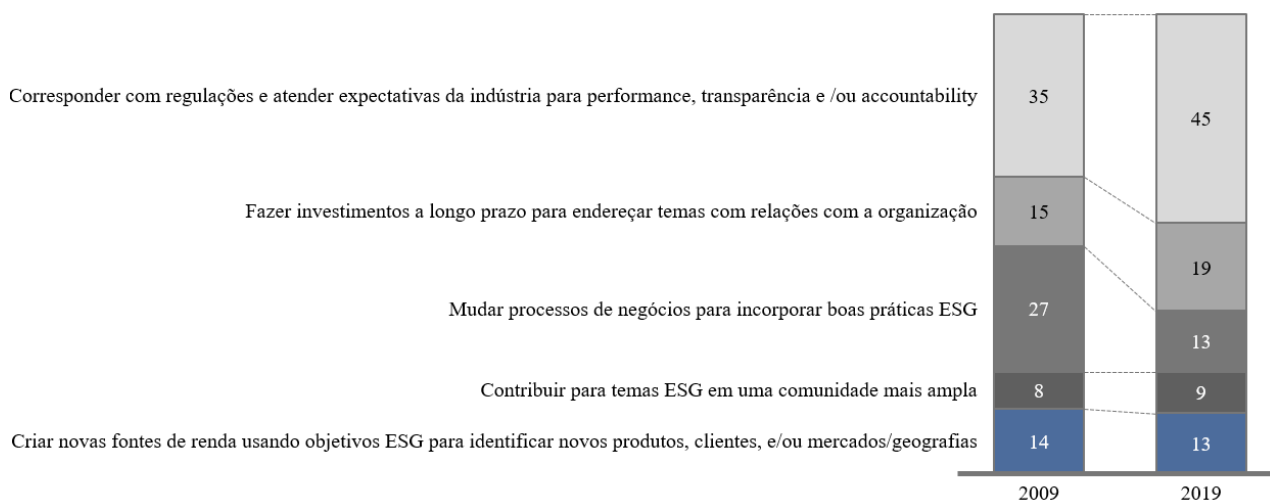
Gráfico 11. Mudanças de percepção ao longo de 2009 e 2019 de como os programas de ESG contribuem para a performance financeira



Fonte: Elaboração própria, dados de MCKINSEY, 2020

Ainda na mesma pesquisa, foi perguntado quais aspectos das atividades relacionadas ao ESG são as mais importantes, e a maior fatia dos entrevistados classificou o *compliance* com regulações e atingir as expectativas da indústria relacionadas a performance, transparência e responsabilização. (MCKINSEY, 2020)

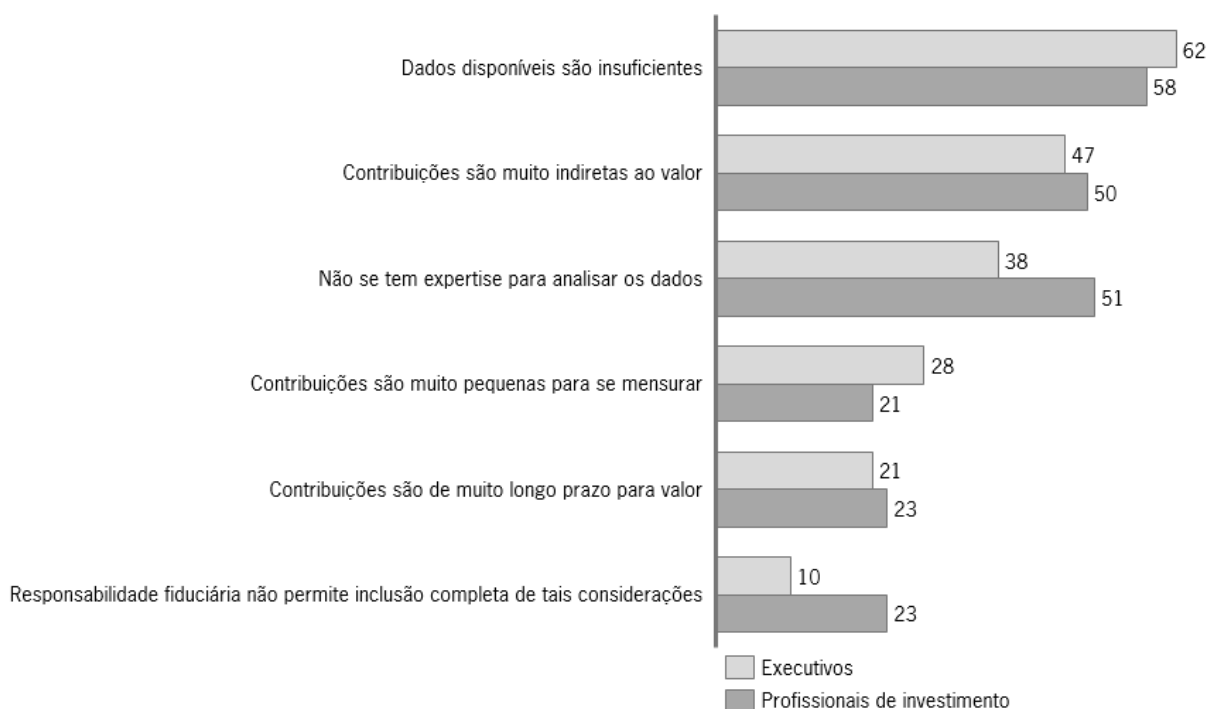
Gráfico 12. Os respondentes tendem mais em 2019 que em 2009 a concordar que corresponder com as regulações e atender as expectativas da indústria é o mais importante aspecto dentre as atividades ligadas ao ESG



Fonte: Elaboração própria, dados de MCKINSEY, 2020

Outra questão abordada diz respeito aos motivos pelos quais o ESG não é totalmente incluso em avaliações de competidores, fornecedores e/ou projetos de investimento. A indisponibilidade de dados com reportes padronizados e falta de mensuração objetiva de indicadores são trazidas como as duas principais razões. (MCKINSEY, 2020)

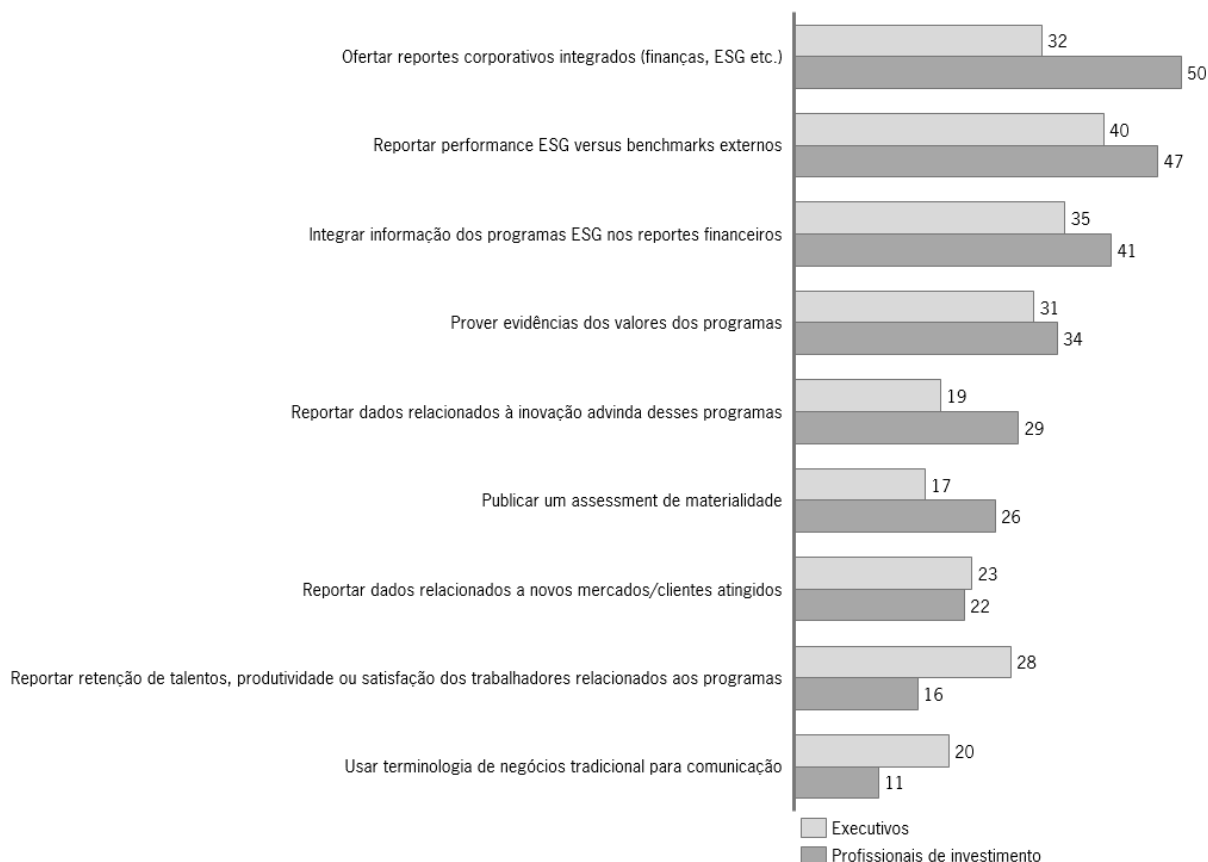
Gráfico 13. Respondentes citam a disponibilidade de dados e usabilidade como principais razões para não considerar o ESG na avaliação de competidores, fornecedores, ou projetos de capital



Fonte: Elaboração própria, dados de MCKINSEY, 2020

Por fim, quando perguntados a respeito de ferramentas de reportes que poderiam melhorar a comunicação entre organização e investidores/analistas, os profissionais de investimento e os executivos de mercado divergiram um pouco. Enquanto 50% dos profissionais de investimento consideram reportes corporativos integrados que incluem tanto os dados financeiros como os impactos financeiros dos programas ESG como principais ferramentas, apenas um terço dos executivos diz o mesmo (conforme o Gráfico 14). (MCKINSEY, 2020)

Gráfico 14. Executivos e profissionais de investimento diferem de opinião em relação à utilidade de reportes integrados como uma ferramenta para melhorar a comunicação.



Fonte: Elaboração própria, dados de MCKINSEY, 2020

O último *paper* analisado, “*Why ESG is here to stay*”, fruto de um *podcast* chamado “*Inside the Strategy Room*” com a presença de Sara Bernow (*Partner* de investimento sustentável da McKinsey), e Robin Nuttal (*Partner* do setor público e regulatório também da McKinsey) traz evidências crescentes de que práticas corporativas sustentáveis estão estritamente ligadas a performance e estão atraindo foco de investidores e compradores para scores ESG. (MCKINSEY, 2020)

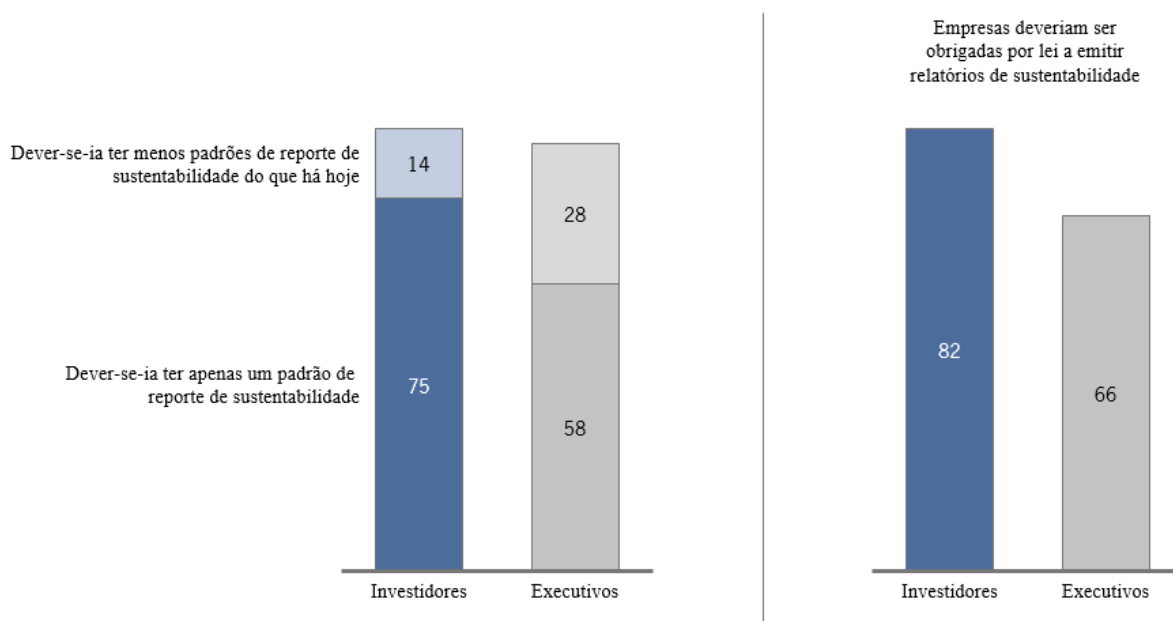
Nesse sentido, Robin Nuttal diz que os clientes estão demandando melhores padrões de sustentabilidade e maior qualidade de empregos por parte dos empregadores. Ademais, agentes regulatórios e criadores de políticas precisam da ajuda do setor corporativo para ajudar com a solução de problemas sociais (poluição ambiental e diversidade no trabalho por exemplo). Além disso, a própria comunidade de investimento está mais interessada nas práticas ESG, e pegando os Estados Unidos como exemplo, cerca de 25% dos bens sob gerência estão relacionados com práticas ESG (cerca de U\$ 12 trilhões) (MCKINSEY, 2020).

Quando perguntada em relação ao que as empresas estão fazendo para aprimorar a performance nas métricas ESG, Sara respondeu que depende muito em qual indústria a empresa está inserida, mas de qualquer forma, se deve ter em mente que os consumidores estão dispostos a pagar mais por produtos sustentáveis. Robin complementou dizendo que agências de *ESG-scoring* estão construindo cada vez mais as pontuações levando em conta a especificação da indústria de maneira aprofundada. (MCKINSEY, 2020)

Quando perguntado sobre os principais elementos em que os *scores* ESG têm impacto, Robin disse que de mais de 2000 estudos acadêmicos, cerca de 70% encontraram relações positivas entre bons *scores* ESG e retorno financeiro (mensurado por retorno sobre patrimônio líquido, lucratividade ou múltiplos de *valuation*). Além disso, pontuou que bons *scores* ESG se traduzem em cerca de 10% de economia de custos de capital, dado que a licença para operar diminuída pela forte proposição ESG irá também reduzir os riscos no negócio. (MCKINSEY, 2020)

Um outro tópico relevante durante a conversa, foi a questão da falta de métricas bem definidas para o ESG. Nesse sentido, Sara diz que é uma área com muita informação, dado que a maioria das grandes companhias reportam extensiva e ambiciosamente em relação ao ESG para informar seus *stakeholders*. Todavia, esses *stakeholders* apresentam certa dificuldade para extrair informações de todos esses dados reportados, de modo que enquanto 90% das empresas reportam acerca de sustentabilidade, apenas 15% dos investidores conseguem integrar esses reportes em suas decisões de investimento. Como causas para essa disparidade, Sara traz a falta de padronização. Empresas têm entre 10 e 12 *frameworks* e padrões para escolher de maneira livre como base para reportes. Além disso, há também a falta de métricas padronizadas para validação ou auditoria, de modo que os *stakeholders* podem duvidar da qualidade do dado. Nuttal complementa dizendo que o ESG ainda é mais qualitativo, levantando tópicos como “O que representa diversidade em uma empresa? Como avaliar isso? O que é um bom nível de transparência?”. (MCKINSEY, 2020)

Gráfico 15. Investidores e executivos dizem que reduzir o número de reportes de sustentabilidade seria benéfico.



Fonte: Elaboração própria, dados de MCKINSEY, 2020

2.6 Fórum Econômico Mundial

O primeiro artigo publicado pelo Fórum Econômico Mundial em parceria com a Boston Consulting Group (BCG - consultoria estratégica líder mundial), “*Embracing the New Age of Materiality Harnessing the Pace of Change in ESG*” (2020), traz uma tese de que o que é financeiramente imaterial para uma empresa ou indústria hoje, pode se tornar material amanhã em um processo chamado “materialidade dinâmica”. Identificar tais questões imateriais, mas com potencial para se tornarem materiais é extremamente importante, e nesse sentido se traz uma estrutura do artigo em 5 principais pilares:

1. Desenvolvimento da capacidade de antecipar as futuras questões materiais;
2. Porque é importante olhar para o futuro;
3. Materialidade como um processo dinâmico, trazendo um framework para ação;
4. Implicações para empresas e investidores; e
5. Plano de ação para investidores.

Em relação às principais capacidades para seguir estratégias de investimento de uma maneira mais direcionada, são trazidos alguns exemplos, como:

1. Construir a própria visão em relação a quais tópicos ESG são materiais no setor investido, ao invés de se embasar em pontos de vista de terceiros;
2. Transferir a responsabilidade e *ownership* do processo de análise, geralmente em silos de times ESG, para gerentes de portfólio e times de construção de portfólio; e
3. Engajar mais o time de gerentes em relação aos tópicos de ESG.

No que se refere à importância de olhar para o futuro, o autor traz três principais fatores para justificar:

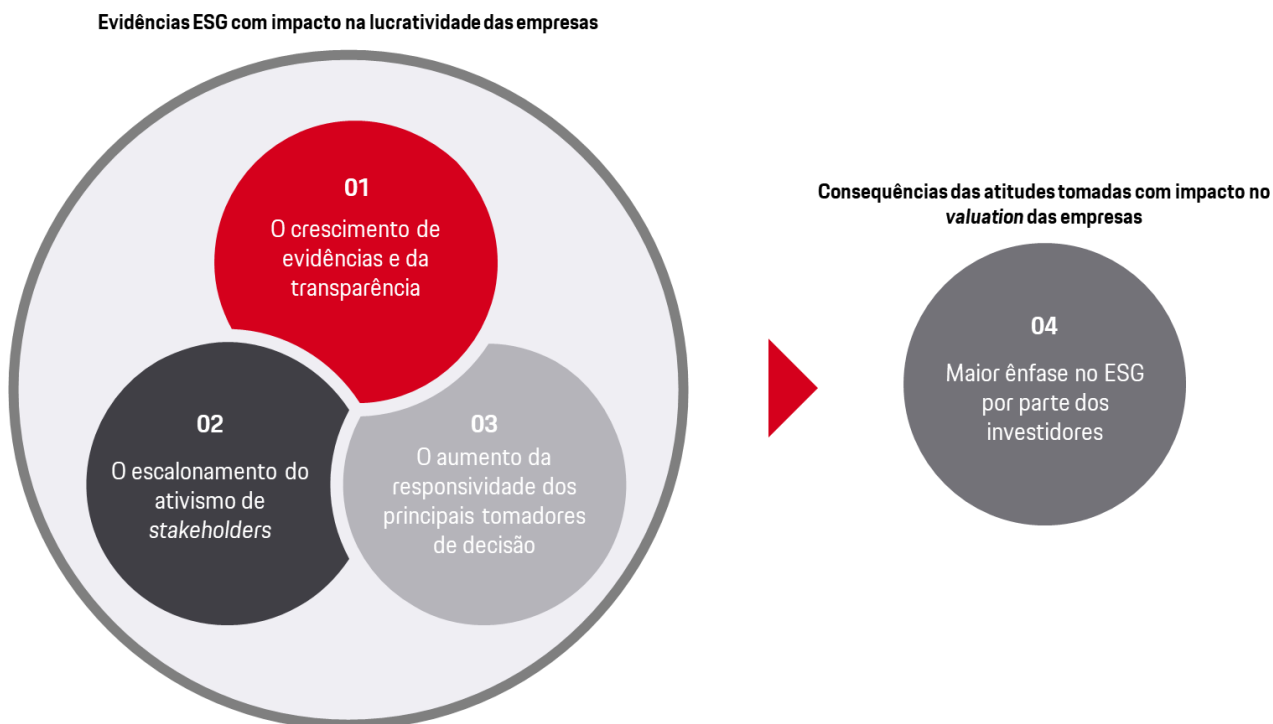
1. Em uma era de “hiper transparência”, a importância de se focar nos reportes está aumentando;
2. A taxa com que os fatores imateriais estão se tornando financeiramente materiais está aumentando; e
3. Planos de criação de valor devem otimizar a performance contra problemas atuais e futuros em relação ao ESG. (*World Economic Forum*, 2020)

Tendo em vista o exposto acima, o autor traz um *framework* para esquematizar como as questões ESG podem se tornar financeiramente materiais ao longo do tempo. Tal *framework* é compreendido por 4 principais *drivers*:

1. Crescimento de evidências e transparência;
2. Escalonamento do ativismo dos stakeholders;
3. A maior taxa de responsividade dos tomadores de decisão; e
4. Aumento da ênfase no ESG pelos investidores.

As questões de 1-3 impactam diretamente na lucratividade da empresa, enquanto a questão 4 impacta no *valuation* da companhia. (*World Economic Forum*, 2020)

Figura 3. *Framework* de como os temas ESG podem se tornar financeiramente materiais ao longo do tempo



Fonte: Elaboração própria, dados de *World Economic Forum*, 2020

Em relação ao crescimento de evidências e transparência, é trazido como primeiro passo monitorar de perto novas evidências de impacto social e ambientais relacionadas a práticas corporativas. Nesse contexto, três principais pontos estão impulsionando o dinamismo dessa materialidade em questão:

1. Estão sendo evidenciadas cada vez mais provas sólidas e convincentes sobre o impacto das externalidades ambientais e sociais (exemplo: impacto do descarte inadequado de plásticos de uso único nos oceanos);
2. A amplitude e profundidade dos dados está aumentando (alavancadas principalmente com o surgimento de novas tecnologias como *blockchain*, Inteligência Artificial etc.); e
3. A disseminação da informação atingiu uma escala e rapidez enorme (exemplo: ações globais de conscientização como o *#BlackLivesMatter*, ou o *#BalanceTonPorc*). (*World Economic Forum*, 2020)

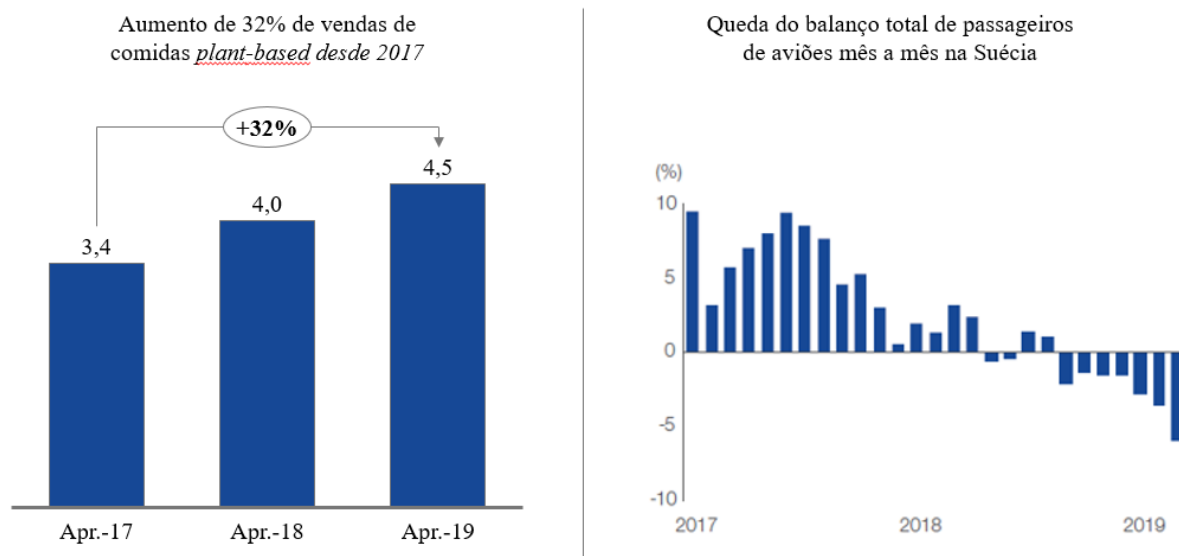
Em se tratando do escalonamento do ativismo dos *stakeholders*, o autor ressalta que recentemente esse grupo aumentou sua habilidade de usar evidências para afetar o valor de negócios, principalmente por três outros principais meios:

1. ONGs e ativistas estão cada vez mais focando seus esforços em investidores (*Global Coal Exit List* traz uma lista de empresas com modelo de negócios baseados em queima de carvão, e consequentemente recebem a recomendação de desinvestimento);
2. Grupos de defesa e ativistas estão desenvolvendo campanhas e estratégias de mídia de uma maneira profissional; e
3. Grandes financiadores e o público em geral estão dando mais suporte à campanhas em prol do meio ambiente (A Fundação Climática Europeia está financiando ONGs e iniciativas ambientais, ampliando o suporte financeiro de tais fundações). (*World Economic Forum*, 2020)

O aumento da responsividade dos principais tomadores de decisão é muito associado ao tópico trazido no parágrafo anterior, além disso, há questões regulatórias, comportamento do consumidor e expectativas dos próprios funcionários, como:

1. Os *policy-makers* estão tendo que lidar com aumento crescente da pressão baseada em evidências dos stakeholders (governo alemão, em 2020, decidiu eliminar gradualmente energia de carvão mineral até 2038).
2. A atitude e os hábitos dos clientes estão mudando, com foco em produtos com baixa emissão de carbono, exemplos no gráfico 16. Um estudo da BCG mostra que 72% dos clientes europeus preferem comprar produtos *eco-friendly*, inclusive globalmente 38% dos clientes estaria disposto a pagar um valor a mais por isso.
3. Os talentos estão demandando mais de seus empregadores (Estudo da BCG mostra que 67% dos millenials esperam que os empregados tenham um propósito e que seu trabalho tenha de alguma forma um impacto social). (*World Economic Forum*, 2020)

Gráfico 16. O comportamento *eco-friendly* como uma força motriz da tendência dos consumidores em economias desenvolvidas



Fonte: Elaboração própria, dados de *World Economic Forum*, 2020

Por fim, trazer uma maior ênfase no ESG para os investidores para melhorar o impacto no *valuation* da empresa, no sentido de empoderá-los e gerar um alinhamento de como avaliar a performance de empresas em temas relacionados ao ESG. Nesse sentido, há sinais de convergência para a mensuração do ESG e alguns investidores estão usando sua influência para enfatizar alguns temas relacionados ao ESG de maneira mais aberta (a Triun Partners, um gerente de ativos com sede em Nova York, recentemente encorajou a DuPont e a Danone a promover a diversidade no local de trabalho e a reduzir as emissões e o desperdício). (*World Economic Forum*, 2020)

No que se refere às implicações para empresas e investidores, o primeiro grupo deve desenvolver processos mais fortes para monitorar e gerenciar proativamente as questões emergentes, já os investidores devem construir sua habilidade de antecipação de futuros temas financeiramente materiais e avaliar o preparo das empresas para endereçar e lidar com os desafios relacionados ao ESG. Para se preparar para essa questão de materialidade, o autor propõe que os investidores e empresas respondam as seguintes perguntas:

Para os investidores:

1. Desenvolvemos convicções sobre como esperamos que a materialidade financeira das questões do ESG evolua por setor ou indústria? Nós as atualizamos continuamente com base em novas informações?
2. Estas convicções são informadas por dados que vão além dos relatórios e das pontuações das empresas ESG, tais como conversas com a gerência ou fontes alternativas de dados?
3. Utilizamos nossas convicções sobre a perspectiva da materialidade financeira das questões de ESG para informar nossa seleção de segurança e decisões de construção de portfólio?
4. Estamos, através de nossas atividades de administração, nos engajando com as equipes administrativas em suas estratégias para melhorar o desempenho em relação às questões que esperamos que se tornem financeiramente materiais no futuro?
5. Estamos contribuindo para esforços mais amplos para compreender a materialidade dinâmica através de relatórios e divulgações transparentes que fazemos sobre nossos portfólios? (*World Economic Forum*, 2020)

Para as empresas:

1. Temos uma visão sobre quais questões do ESG são, e se tornarão, materiais para nossos negócios?
2. Nossa visão é informada por uma gama suficientemente ampla de dados e atualizamos continuamente nossa visão com base em novas informações e desenvolvimentos ambientais e sociais?
3. Nossas opiniões sobre questões materiais atuais e futuras informam nosso processo de definição de estratégias em nível empresarial e de unidade de negócios? Assim sendo, estamos sendo inovadores na forma como desenvolvemos nossos produtos e serviços?
4. Estamos implementando com sucesso as mudanças necessárias para ter um bom desempenho em relação a questões materiais futuras? A velocidade e o impacto de nossa execução é suficiente?
5. Estamos usando nossa visão de futuro e estratégia em relação a questões materiais futuras da ESG para interagir com investidores e outras partes interessadas (ou seja, em relatórios corporativos)? (*World Economic Forum*, 2020)

No artigo “*Toward Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation*”, tendo em vista a ausência de um *framework* internacionalmente aceito para reportes de assuntos relacionados ao ESG, o International Business Council em uma reunião no verão de 2019 em Genebra, com o suporte da Deloitte, Ernest Young, KPMG e PwC, lançou uma proposta para desenvolver padrões para medição e divulgação de aspectos significativos em

relação a performance em assuntos ESG e contribuições para os ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU). Dessa maneira, seria possível aumentar o nível de transparência e alinhamento entre companhias, investidores e *stakeholders* com um objetivo único de construir uma economia global mais sustentável e inclusiva. (*World Economic Forum*, 2020)

As métricas propostas para tal padrão de medição são divididas em quatro principais pilares alinhados com os ODS e universo ESG:

1. Governança;
2. Planeta;
3. Pessoas; e
4. Prosperidade.

Vale a ressalva que foram usados como referências os padrões já existentes (*Global Reporting Initiative*, *Sustainability Accounting Standards Board*, *Task Force on Climate-related Financial Disclosures -TCFD-* etc.). Dentre esses 4 grupos de metas, há as metas consideradas como *Core* (majoritariamente quantitativas e já sendo reportadas por diversas empresas) e as metas Expandidas (menos estabelecidas nas práticas e reportes atuais). (*World Economic Forum*, 2020)

Quadro 2. Os quatro pilares de medição das métricas ESG

 Princípios de Governança	 Planeta	 Pessoas	 Prosperidade
A governança está evoluindo na medida em que se espera cada vez mais que as organizações definam e incorporem seu propósito no centro do seu negócio. Todavia, os princípios de agenciamento, <i>accountability</i> e administração continuam vitais para uma “boa governança”	Ambição de proteger o planeta da degradação, incluindo o consumo e produção sustentáveis, gerenciamento sustentável dos recursos naturais e tomar medidas urgentes em relação à mudança climática. Desse modo, se pode suportar as necessidades das gerações presentes e futuras.	Ambição para acabar com a pobreza e com a fome em todas suas formas e dimensões, e assegurar que todos os seres humanos possam atingir seu potencial com dignidade e igualdade em um ambiente saudável.	Uma ambição em assegurar que todos os seres humanos possam aproveitar de maneira próspera e que o progresso econômico, social e tecnológico ocorra em harmonia com a natureza

Fonte: Elaboração própria, dados de *World Economic Forum*, 2020

Quadro 3. Visão geral das métricas Core dentro dos quatro pilares alinhados com os ODS e o universo ESG

Pilar	Tema	Subtema/Métrica Core
Princípios de Governança	Propósito de governança	- Definição de propósito
	Qualidade da liderança	- Composição do <i>board</i>
	Engajamento dos <i>stakeholders</i>	- Impacto de temas materiais nos <i>stakeholders</i>
	Comportamento ético	- Anticorrupção - Proteção de conselhos éticos e mecanismos de reporte
	Supervisão de riscos e oportunidades	- Integração de riscos e oportunidades no processo de negócios
Planeta	Mudança Climática	- Emissão de gás de efeito estufa - Reportes alinhados com o TCFD com riscos e oportunidades materiais relacionados ao clima
	Perdas envolvendo natureza	- Uso de terra e sensibilidade ecológica
	Disponibilidade de água para consumo	- Consumo de água potável e reporte de áreas com escassez do recurso
Pessoas	Dignidade e igualdade	- Igualdade de salários entre gêneros - Diversidade e inclusão - Nível salarial por gênero, raça, opção sexual etc. - Riscos de incidentes com trabalho infantil ou trabalho escravo/forçado
	Saúde e bem-estar	- Saúde e segurança
	Habilidades para o futuro	- Oferta de treinamento
Prosperidade	Criação de riqueza e empregos	- Total líquido de empregos criados - Total líquido de contribuição econômica - Investimento líquido
	Inovação em melhores produtos e serviços	- Dispendio total em Pesquisa e Desenvolvimento em relação à receita total
	Vitalidade social e comunitária	- Reporte de taxas e impostos nas diferentes jurisdições em que a empresa está envolvida

Fonte: Elaboração própria, dados de *World Economic Forum*, 2020

Os membros do *International Business Council* (IBC) do Fórum Econômico Mundial, composto por aproximadamente 120 grandes multinacionais, expressaram na forma dessa proposta de métricas, um forte desejo de demonstrar sua habilidade de criar valor de longo prazo para todos os *stakeholders*. A maneira como isso deve vir, é via reportes consistentes e transparentes tratando-se de assuntos financeiros e não financeiros, incluindo riscos e oportunidades de negócios. Seguindo essas métricas propostas no reporte, é possível se ter uma

representação mais acurada e comparável da performance, capacidade de gerenciamento de riscos e habilidade de geração de valor de longo prazo para os *stakeholders*. (*World Economic Forum*, 2020)

2.7 Deloitte

No relatório “*Incorporating ESG measures into executive compensation plans*”, é trazida uma breve contextualização dos fatores por trás do crescimento do ESG, como aumento da pressão dos investidores, aumento da atenção dos órgãos políticos e regulatórios e outros temas já trazido anteriormente. O foco, todavia, segue na resposta da seguinte pergunta: como as empresas vão demonstrar seu comprometimento com as estratégias de ESG, e como os *boards* vão manter a gerência responsável por um progresso significativo em consonância com os objetivos da empresa? Para responder essa pergunta, são trazidas duas abordagens: a primeira diz respeito a linkar as métricas ESG com os contratos de incentivo financeiro e a segunda se refere a comunicar o progresso dessas métricas de ESG com os *stakeholders*. (DELOITTE, 2021)

É incontestável que incorporar métricas financeiras em contratos de incentivos/bonificação é uma estratégia razoável para recompensar executivos que entregam valor. Métricas como atingimento de receita, EBIT/EBITDA, lucro por ação (EPS) etc. são consolidadas nesse sentido. Todavia, dada a evidência de que resultados positivos relacionados ao ESG podem trazer valor de longo prazo para os acionistas, há uma tendência de crescimento da inclusão de métricas quantificáveis relacionadas ao ESG na bonificação dos funcionários. (DELOITTE, 2021)

Revelou-se que em um estudo da Deloitte feito entre fevereiro de 2020 e janeiro de 2021, menos de 40% das empresas Fortune 100 incorporaram medidas ESG nos seus planos de incentivo, e a maioria dessas 40% que incorporaram focaram mais nas medidas ligadas ao capital humano/cultura e diversidade, igualdade e inclusão. (DELOITTE, 2021)

Quadro 4. Exemplo de medidas relacionadas ao ESG nos planos de incentivo

 Ambiental		 Social		 Governança	
Redução de desperdício	Emissão de CO2	Treinamento e desenvolvimento	Mulheres na liderança	Segurança de dados/ <u>cybersegurança</u>	Relações com agentes regulatórios
Intensidade de carbono	Eficiência no uso de água	Alcance à comunidade	Plano de sucessão	Estratégia de gestão de riscos	Engajamento e cultura
Eficiência no uso de combustíveis	Investimentos “eco responsáveis”	Taxas de incidentes	Diversidade étnica	Conduta e queixas	Controles internos
Uso de plástico	Taxa de reciclagem	Política de fornecedores responsáveis	Pesquisas de melhorias de Diversidade e Inclusão	Crimes financeiros	Gerenciamento de crise
Emissão de gases com <u>vôos</u>	Resíduos perigosos	Metas de novas contratações/ promoções para minorias	Melhoria de representatividade feminina	Treinamento de riscos e ética	
Consumo de energia renovável	<u>Carbon Disclosure Rating</u>				

Fonte: Elaboração própria, dados de *World Economic Forum*, 2020

A fim de elucidar como o *board* e a gerência pode determinar as medidas apropriadas de ESG para relacionar com os planos de incentivos, o autor traz algumas perguntas para serem respondidas:

1. Quais os tópicos ou questões relevantes ao ESG da empresa? Respondida em conjunto com stakeholders a fim de gerar maior engajamento com diferentes pontos de vista e interesses;
2. Quais os tópicos ou questões têm o maior impacto na geração de valor da empresa? Alinhando a integração de ESG com o propósito, planejamento estratégico, atividades de gerenciamento de riscos e alocação de recursos;
3. Como a performance ESG será mensurada e a informação é confiável? Já que a padronização e confiabilidade dos reportes ESG são problemas enfrentados mundialmente hoje; e
4. Qual é o horizonte de tempo apropriado para mensurar prioridades ESG? No sentido de que normalmente os objetivos ESG são capturados mais no longo-médio prazo, mas a bonificação dos funcionários é anual, então há ações de adaptação a serem feitas para que se consiga inserir os critérios ESG no incentivo. (Deloitte, 2021)

Em complemento, o estudo traz algumas abordagens das empresas da Fortune 100 para bonificar/penalizar seus funcionários de acordo com a evolução ou não das métricas ESG, se destacando três principais: o *scorecard*, o modificador de performance e o *stand-alone*. O primeiro, e mais frequente, consiste em um conjunto de medidas relacionadas a uma ponderação definida no plano inicial, e é muito comum em empresas iniciando a adoção de métricas ESG no sistema de incentivos. O segundo, por sua vez, consiste no uso da métrica para aumentar ou diminuir o valor geral pago no incentivo. Por fim, o *stand-alone* é uma única métrica quantificável ligada a uma ponderação pré-definida. (Deloitte, 2021)

Para firmar o comprometimento da companhia com o ESG, é necessário também comunicar o progresso das métricas com os *stakeholders* via reportes confiáveis. Para atingir esse objetivo, juntamente com a determinação de objetivos e a integração dos planos de compensação dos executivos, é necessário um grande trabalho em equipe entre gerência, board, e todo o time envolvido (jurídico, financeiro, relações com investidores, e times de comunicação). Tal esforço, embora esteja em evolução, é um indicador importante de empresas se antecipando a uma tendência que, ao que o mercado indica, vai se tornar uma ocorrência mais e mais comum, de maneira que quem não estiver preparado gastará mais esforço e energia para se desenvolver. (Deloitte, 2021)

2.8 KPMG

A KPMG, juntamente com a Deloitte, *PricewaterhouseCoopers* (PwC) e Ernest & Young (EY), faz parte das chamadas Big Four, as quatro maiores empresas do setor de auditoria, *tax* e serviços de *advisory*.

No relatório “ESG em tempos de crise”, a empresa traz a importância da incorporação de práticas ESG nas empresas sobretudo em tempos de crise, com foco nos impactos causados pela pandemia do COVID-19. Dessa maneira, é trazida a tese de que “empresas com valores, estruturas de governança fortalecidas e focadas em questões ESG tendem a permanecer resilientes, em meio a esse ambiente de crise, e a desfrutarem de uma vantagem competitiva no mercado.” (KPMG, 2020)

Nesse sentido, visando uma relação da crise enfrentada pela pandemia com os ODS da ONU, é trazido que a pandemia afeta quase todos eles, pois além de atingir diretamente a saúde

da população e os serviços, tem como consequência direta no curto prazo o aumento da pobreza e da desigualdade social e na diminuição/escassez de recursos investidos em aspectos socioambientais. (KPMG, 2020)

Quadro 5. Impactos do COVID-19 nos ODS e práticas ESG

ODS	Impacto da COVID-19
1. Erradicação da pobreza	Perda de renda, levando segmentos vulneráveis da sociedade e famílias a ficarem abaixo da linha da pobreza
2. Fome zero e agricultura sustentável	A produção e distribuição de alimentos pode ser interrompida
3. Saúde e bem-estar	Efeito devastador nos indicadores de saúde
4. Educação de qualidade	Escolas fechadas para muitos; aprendizado remoto menos eficaz e inacessível para alguns
5. Igualdade de gênero	Ganhos econômicos das mulheres estão em risco, assim como o aumento dos níveis de violência representa um alarme. As mulheres representam a maioria dos trabalhadores de saúde e assistência social, grupo mais exposto à COVID-19
6. Água potável e saneamento	Interrupções no fornecimento e acesso inadequado à água limpa dificultam o acesso a instalações limpas para higienização das mãos, uma das medidas de prevenção à COVID-19 mais importantes
7. Energia limpa e acessível	Escassez de fornecimento e pessoal está levando à interrupção ao acesso à eletricidade, enfraquecendo ainda mais a resposta e a capacidade do sistema de saúde
8. Trabalho decente e crescimento econômico	Atividades econômicas suspensas, menor renda, menos tempo de trabalho e aumento de desemprego em determinadas ocupações
10. Redução das desigualdades	Impactado pelos ODSs 4, 5, 8 e 11
11. Cidades e comunidades sustentáveis	População vivendo em favelas e periferia fica mais exposta à COVID-19, devido à alta densidade populacional e falta de saneamento
13. Ação contra a mudança global do clima	Compromisso reduzido à ação climática, contudo, houve menos emissão de gases de efeito estufa com a diminuição da produção e das atividades de transporte
16. Paz, justiça e instituições eficazes	Os conflitos evitam medidas eficazes de combate à COVID-19; aqueles em áreas de conflito estão mais suscetíveis a sofrerem efeitos devastadores de perdas pelo vírus
17. Parcerias e meios de implementação	Amplia a reação negativa contra a globalização, mas também destaca a importância da cooperação internacional em saúde pública

Fonte: Elaboração própria, dados da KPMG, ESG em tempos de crise (2020)

Nesse contexto, a KPMG reforça que a humanidade está passando por um momento onde se necessita empatia, materializada no formato de aproximações do setor público com privado, aumento de parcerias intersetoriais para soluções integradas com foco no atendimento

à sociedade etc. Ademais, para avaliar a maturidade ESG nas organizações, são trazidos aspectos para serem mapeados e discutidos internamente, dentre os quais, se podem destacar: a percepção dos investidores quanto as questões ESG da empresa; a confiança/credibilidade dos dados gerados e divulgados no mercado e sua relação com o atendimento das expectativas e preocupações dos investidores; a incorporação das questões ESG no planejamento estratégico, juntamente com o monitoramento e controle dos indicadores, inclusive pelo Conselho de Administração e pelos executivos da empresa; a captura de riscos e oportunidades relacionadas ao tema; a maturidade interna para responder às demandas dos clientes no tema; a relação do crescimento do negócio aliado à redução da pegada de carbono; o investimento em inovação em produtos e serviços voltados ao tema; e como as instalações e a própria cadeia de suprimentos pode ser afetada por impactos ambientais como condições climáticas extremas, escassez de água etc. (KPMG, 2020)

Já no relatório “Chegou a hora”, são trazidos os resultados de uma pesquisa da KPMG em relação a publicação e resultados de relatórios de sustentabilidade em 2020 das 100 maiores empresas brasileiras em receita, sendo 4 delas presentes dentre as 250 maiores empresas de um estudo maior com 5.200 empresas espalhadas em 52 países e jurisdições. (KPMG, 2020)

Dentre as 100 maiores companhias brasileiras em termo de receita, há uma miscelânea de segmentos de atuação, com destaque para eletricidade, alimentos, metais e indústria de mineração, bancos, química, automóveis e peças, varejo, óleo e gás e telecomunicação. 85% das respondentes elaboram relatórios de sustentabilidade, sendo que 72% usam as normas da GRI (*Global Reporting Initiative*) e 33% declaram especificamente se tratar de um relatório integrado. Ainda nesse sentido, em relação à incorporação dos ODS nos reportes ESG, 67% das empresas afirmaram que conectam a informação reportada nos relatórios com os ODS, mas apenas 38% delas identifica ODS específicos que seriam mais relevantes para o negócio e 32% comunica claramente os impactos positivos e negativos que a empresa tem em relação aos ODS. (KPMG, 2020)

Em relação aos riscos relacionados ao clima e à biodiversidade e metas baseadas em carbono, apenas 17% das empresas declara que reporta os riscos climáticos de acordo com as recomendações da Força Tarefa sobre Divulgações Financeiras Relacionadas ao Clima (TCFD – *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures*), e, embora 73% das empresas relate metas de redução de carbono, apenas 14% delas adota ou pretende adotar metas com base científica. (KPMG, 2020)

A partir da pesquisa realizada pela KPMG, é possível dizer que os relatórios de sustentabilidade são uma prática universalmente adotadas e que empresas que ainda não aderiram correm risco de perder competitividade. Além disso, o relatório é um documento diretamente relacionado com a avaliação da qualidade da liderança e da gestão, e instrumentos de construção da reputação e base para inúmeras análises e comparações. Nesse sentido, inclusive, há uma forte tendência de esforços globais convergirem para a existência de padrões na divulgação de tais relatórios. Evidência disso, é que, em dezembro de 2020, a International Federation of Accountants (IFAC) se manifestou em favor da criação de um conselho para a criação de padrões e definição de governança de relatórios para a geração de informações confiáveis, padronizadas, consistentes e comparáveis em relação às políticas de sustentabilidade corporativa. (KPMG, 2020)

No Brasil, além da B3 ter anunciado em dezembro de 2020 a 16ª carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3) com empresas somando um valor de mercado de R\$1.8 trilhão, em novembro de 2020, o Plenário do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) aprovou o Comunicado Técnico Geral (CTG) 09. O CTG 09 aprova norma em relação às divulgações dos Relatórios Integrados por parte das empresas. “O Relato Integrado é um relato conciso sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas da organização, no contexto de seu ambiente externo, levam à geração de valor a curto, médio e longo prazos.” E essa iniciativa corrobora com a necessidade das empresas brasileiras de se adequarem à padronização dos relatórios que envolvam os temas não financeiros e sua integração com as informações financeiras. (KPMG, 2020; GOVERNO BRASILEIRO, 2020)

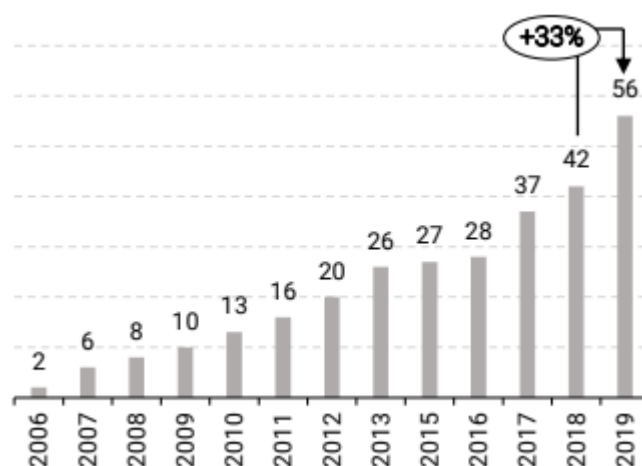
2.9 XP

A XP, uma das maiores corretoras de valores independentes no Brasil, traz no relatório “ESG de A a Z: Tudo o que você precisa saber sobre o tema” uma visão geral sobre o tema e justificam o motivo de acreditarem porque o ESG irá revolucionar o mundo dos investimentos. Trazendo também a opinião de que as empresas que não se adaptarem ao contexto ESG ficarão para trás, a corretora traz três principais motivos para se importar com o ESG: (1) engajamento dos investidores e comportamento dos consumidores em relação à pressão nas empresas; (2) a regulamentação como agente inclusivo dos tópicos ESG na agenda dos investidores; e (3) o ESG como sinal de geração de retorno acima do mercado. Tendo isso em mente, e somando ao processo de classificação de maturidade ESG por parte de agências de *rating* e consultorias, a

XP traz também um ranking das 10 empresas dentro do índice Ibovespa com os melhores ratings ESG pela MSCI (*Morgan Stanley Capital International*). (UNGARETTI, 2021)

Como primeira evidência de como o tema está ganhando força no mercado brasileiro, é trazida a evolução do número de signatários brasileiros no PRI (Princípios para o Investimento Responsável). O PRI representa o compromisso de grandes investidores institucionais do mundo todo a investir em negócios sustentáveis. Nele, embora o número de signatários represente apenas 2% do total, é mostrado um crescimento de 33% no Brasil entre 2018 e 2019. (UNGARETTI, 2021)

Gráfico 17. Evolução do número de signatários no PRI



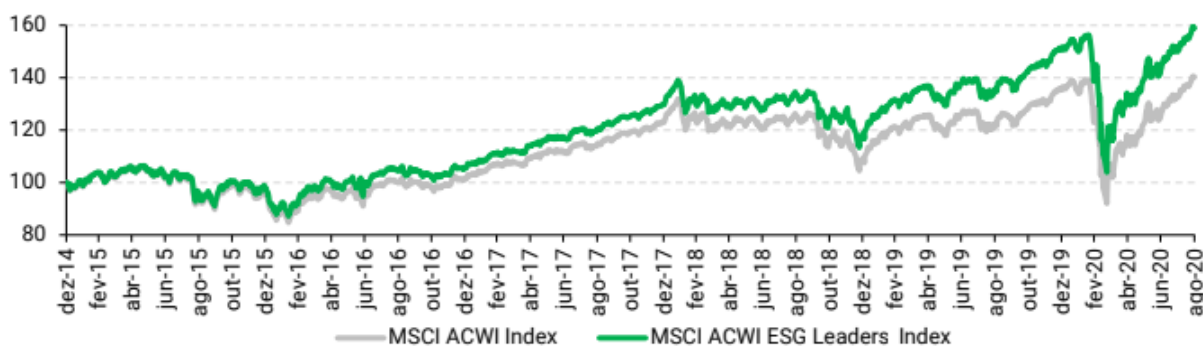
Fonte: XP, ESG de A a Z

O autor também traz pautas como engajamento de investidores e comportamento dos consumidores na agenda ESG pressionando de certa forma as empresas, trazendo dados como o fato de que 81% dos consumidores acreditam fortemente que as empresas devem ajudar a melhorar o meio ambiente, ou que mais de 60% dos consumidores estão muito ou extremamente preocupados com a poluição do ar, uso de água, uso de embalagens, resíduos de alimentos etc. Além da influência das regulamentações e agentes reguladores, como mudanças propostas/impostas por governos por exemplo. (UNGARETTI, 2021)

Como ponto de destaque, é trazida a influência do ESG na geração de retorno acima do mercado por parte das empresas. Nesse sentido são trazidas diferentes evidências com a comparação de performances históricas de diferentes índices, de regiões distintas, com destaque para o Brasil. (UNGARETTI, 2021)

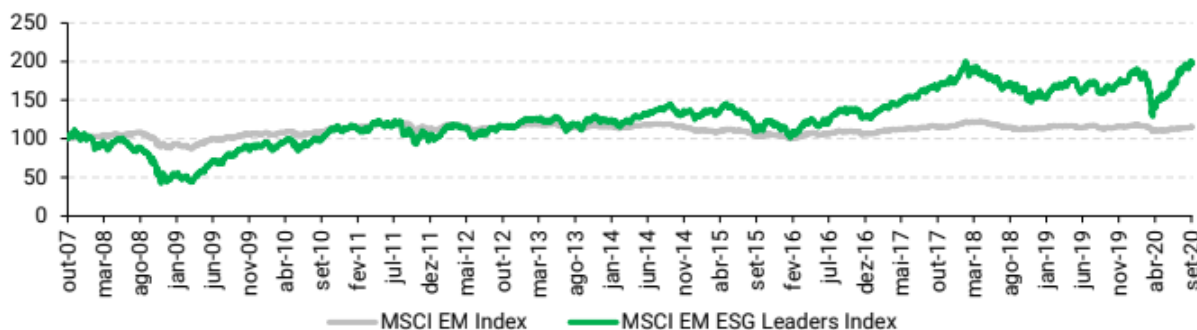
Vindo de uma perspectiva macro para micro, são trazidos os índices MSCI padrões e ESG de maneira global, nos mercados emergentes e no Brasil, e depois também se comparam os índices Ibovespa com o ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial). O resultado é que em 100% dos casos, os índices relacionados com a sustentabilidade performaram melhor que os índices desatrelados ao tema na mesma série histórica, tendo o MSCI ACWI ESG (*Morgan Stanley Capital International All Country World Index ESG*) superando em 18,7 pontos percentuais o MSCI ACWI, o MSCI EM ESG superando em 82,0 pontos percentuais o MSCI EM (*Emerging Markets*), o MSCI *Brazil* ESG superando em 11,0 pontos percentuais o MSCI *Brazil*, e o ISE B3 (Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3) superando em 67,0 pontos percentuais o Ibovespa considerando a série histórica de jan-2006 até jul-2020. (UNGARETTI, 2021)

Gráfico 18. Índices MSCI ACWI vs MSCI ACWI ESG



Fonte: XP, ESG de A a Z

Gráfico 19. Índices MSCI Emergentes vs MSCI Emergentes ESG

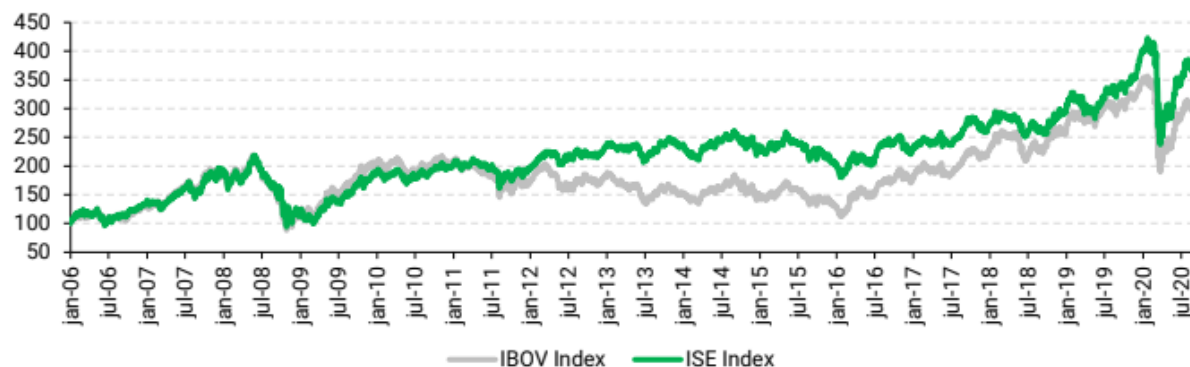


Fonte: XP, ESG de A a Z

Gráfico 20. Índices MSCI *Brazil* vs MSCI *Brazil* ESG

Fonte: XP, ESG de A a Z

Gráfico 21. Índice BOVESPA (IBOV) comparado ao Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3)



Fonte: XP, ESG de A a Z

Por fim, o estudo traz os pilares da metodologia de avaliação utilizada pelo MSCI para avaliar as empresas em relação às práticas ESG com 3 pilares foco (ESG) divididos em 10 temas e 37 questões-chave. (UNGARETTI, 2021)

Quadro 6. Principais temas e questões-chaves utilizadas na metodologia de avaliação de maturidade ESG pela MSCI ESG Rating

Pilares ESG	Temas	Questões-chave
Meio Ambiente	Mudança climática	- Emissão de carbono - Pegada de carbono do produto - Vulnerabilidade às mudanças climáticas

	Recursos naturais	- Estresse hídrico - Biodiversidade e uso da terra - Fornecimento de matéria-prima
	Poluição e desperdício	- Emissões tóxicas e desperdício - Material de embalagem e resíduos - Resíduos eletrônicos
	Oportunidades ambientais	- Tecnologia limpa - Construção sustentável - Energia renovável
Social	Capital humano	- Gestão do trabalho - Saúde e segurança - Desenvolvimento de capital humano - Desenvolvimento da cadeia de suprimentos
	Responsabilidade em relação ao produto	- Segurança e qualidade do produto - Segurança química - Segurança do produto financeiro - Privacidade e segurança da informação - Investimento responsável - Risco e saúde demográfico
	Oposição do acionista	- Avaliação da origem
	Oportunidades sociais	- Acesso à comunicação - Acesso ao financiamento - Acesso a cuidados de saúde - Oportunidades de nutrição e saúde
Governança	Governança corporativa	- Conselho - Remuneração - Estrutura de sociedade - Contabilidade
	Comportamento corporativo	- Ética empresarial - Práticas anticompetitivas - Transparência tributária - Corrupção e instabilidade - Instabilidade do sistema financeiro

Fonte: Elaboração própria, dados de XP, ESG de A a Z

Cada uma das 37 questões-chave recebe uma nota e um peso (que varia de acordo com o setor no qual a empresa está inserida). Ao final, são consideradas as notas ponderadas de cada um dos pilares ESG, e acontece uma normalização do *score* final com o setor em que a empresa

está inserida novamente. Assim, as notas vão de AAA (mais alta) até CCC (mais baixa). (UNGARETTI, 2021)

Em seguida, o estudo traz as top-10 empresas brasileiras dentro do índice Ibovespa, trazendo como referências de boas práticas ESG, se destacando entre as top 3 a Natura (1º), a CEMIG (2º) e empatadas em 3º a Localiza e a Ultrapar.

Tabela 1. Classificação das empresas brasileiras quanto ao rating e pontuação da MSCI

Ranking	Empresa	Ticker Ação	Setor	Rating MSCI ESG	Pontuação MSCI ESG
1	Natura & CO	NTCO3	Cosméticos	AAA	8,7
2	CEMIG	CMIG4	Elétrico	AA	8,5
3	Localiza	RENT3	Transportes	AA	8,4
4	Ultrapar	UGPA3	Distribuição de combustível	AA	8,4
5	Banco do Brasil	BBAS3	Financeiro	AA	8,3
6	EDP	ENBR3	Elétrico	AA	8,3
7	Banco Santander	SANB11	Financeiro	AA	8,3
8	B3	B3SA3	Financeiro	AA	7,9
9	Ambev	ABEV3	Alimentos e bebidas	AA	7,6
10	Marfrig	MRFG3	Alimentos e bebidas	AA	7,4

Fonte: Elaboração própria, dados de XP, ESG de A a Z

3. GESTÃO DA MUDANÇA

A implementação dos conceitos ESG é algo que demanda esforço de todas as partes envolvidas. Desde os *stakeholders* e *shareholders*, até a empresa como um todo, do nível operacional e técnico/tático ao estratégico. Nesse sentido, há um grande esforço de gestão da mudança envolvido nesse processo de implementação de conceitos ESG no cotidiano de negócios.

A definição de gestão da mudança por PROSCI diz que “É a aplicação de um processo estruturado e conjunto de ferramentas para liderar pessoas para alcançar um resultado desejado.” Nesse sentido, em são levantados alguns pontos relacionados ao sucesso da implementação da gestão da mudança: (XIONG G, 2016)

1. A importância do envolvimento da liderança definindo a mudança necessária, direcionando o caminho para atingi-la, inspirando e mudança em si e garantindo sua implementação;
2. Pessoas são as contribuintes essenciais para uma mudança de sucesso; e
3. Uma vez que a mudança foi completa, as organizações devem listar as lições aprendidas para estimular e capturar melhorias contínuas. (XIONG, G, 2016; PROSCI)

No livro *Leading Change* (2012), John P. Kotter resume os oito principais passos para produzir mudanças de sucesso em organizações de quaisquer magnitudes, sendo eles:

1. Estabelecer um senso de urgência;
2. Criar uma aliança com um guia;
3. Desenvolver a visão e a estratégia;
4. Comunicar a visão da mudança;
5. Empoderar uma base de pessoas para tomar as ações;
6. Gerar ganhos de curto prazo;
7. Consolidar os ganhos e produzir ainda mais mudança; e
8. Institucionalizar novas abordagens na cultura.

Quadro 7. O processo de oito etapas para criar grandes mudanças

Etapa	Ações
1. Estabelecer um senso de urgência	Examinar o mercado e a competição
	Identificar e discutir crises, potenciais crises ou oportunidades

2. Criar uma aliança com um guia	Formar um grupo com poder suficiente para liderar a mudança
	Habilitar o grupo a trabalhar junto como um time
3. Desenvolver a visão e a estratégia	Criar uma visão para auxiliar ao direcionamento do esforço de mudança
	Desenvolver estratégias para alcançar essa visão
4. Comunicar a visão da mudança	Usar todo veículo possível para comunicar a nova visão e estratégias
	Ter o comportamento esperado dos colaboradores
5. Empoderar uma base de pessoas para tomar as ações	Se livrar de obstáculos
	Mudar sistemas ou estruturas que prejudiquem a visão de mudança
	Encorajar tomada de riscos e ideias, atividades e ações não tradicionais
6. Gerar ganhos de curto prazo	Planejamento com foco em ganhos e/ou melhoria de performance
	Operacionalizar os ganhos
	Reconhecer e recompensar visivelmente os responsáveis
7. Consolidar os ganhos e produzir ainda mais mudança	Usar a credibilidade aumentada para mudar os sistemas, estruturas e políticas que não encaixam com a visão de transformação
	Contratar, promover e desenvolver pessoas que podem implementar tal visão
	Revigorar o processo com novos projetos, temas e agentes e mudança
8. Institucionalizar novas abordagens na cultura	Apresentar melhor performance via um comportamento orientado ao cliente e a produtividade, com liderança e gerência cada vez mais qualificados
	Articular as conexões entre novos comportamentos e o sucesso organizacional

	Desenvolver meios para assegurar o desenvolvimento e sucessão da liderança
--	--

Fonte: Elaboração própria, Dados de KOTTER (2012)

A Porsche Consulting, consultoria alemã com atuação global, no *paper* “*Strategic Change Management: How executives transform large organizations with the five forces of change*” traz uma problemática de que 80% das transformações falham nas empresas alemãs, trazendo como principais motivos a resistência dos próprios colaboradores e/ou a ausência de habilidades necessárias para realizar as mudanças. Nesse sentido, é trazida uma abordagem de gestão da mudança estratégica, que se difere da gestão da mudança tradicional por agregar características não só do pensamento racional, mas também uma ativação holística do cérebro humano em seu processo, contemplando também o pensamento instintivo. (PORSCH CONSULTING, 2021)

O pensamento instintivo humano é determinado por heurísticas e vieses de tal maneira que haja um potencial para obstrução de mudança organizacional. Dessa maneira, a Porsche Consulting diz que três vieses devem ser endereçados de maneira proativa:

1. O viés de confirmação, para reforçar várias vezes o conteúdo para ser absorvido;
2. O viés de status quo, tomando opiniões de pessoas via pesquisas e melhorando de acordo com os desejos percebidos; e
3. O efeito de “mímica”, trazendo casos de pessoas e/ou grupos se comportando de acordo com as transformações propostas, de maneira a influenciar as outras pessoas a seguirem. (PORSCH CONSULTING, 2021)

Para colocar o conhecimento trazido em prática, a Porsche Consulting traz cinco principais forças para alicerçarem o processo de mudança:

1. Liderança;
2. Comunicação;
3. Guias e políticas;
4. Novos modelos de trabalho; e
5. Habilidades do futuro. (PORSCH CONSULTING, 2021)

Tais forças são ilustradas na Figura 4, e explicadas e exemplificadas no Quadro 8:

Figura 4. Cinco forças para ativar a mudança comportamental



Fonte: PORSCHE CONSULTING, 2021

Quadro 8. Descrição e exemplos das 5 forças para ativar mudanças comportamentais

Força	Definição	Exemplo real
Liderança	Executivos devem direcionar as pessoas a atingirem as mudanças. Desse modo, devem fornecer entusiasmo e inspiração, juntamente com um senso de direção relacionado com a visão e missão declaradas pela empresa em momentos oportunos como divulgação de resultados, com envolvimento de executivos e Conselho de Administração.	Na Patagônia, os líderes elaboram a visão macro e gerentes treinam e guiam os times para realizarem as tarefas em consonância com a visão, trazendo assim uma liderança altamente efetiva e a <i>workforce</i> motivada.
		No Google, os gerentes estruturam conversas com os colaboradores divididas em 4 objetivos: “ <i>goal, reality, options and will</i> ” para dessa forma garantir progresso e crescimento via identificação de <i>capabilities</i> e necessidades de desenvolvimento dos membros, trazendo um

		acompanhamento efetivo e motivador e com resultados tangíveis
Comunicação	Para ativar indivíduos e times na organização, os executivos devem ser parte das medidas de comunicação para atribuir credibilidade, autoridade e peso para as mudanças trazidas. Não só quem passa a mensagem é importante, mas também como: a mensagem deve ter caráter emocional e ser repetida mais de uma vez e veiculada em diversos canais para ser absorvida pelos receptores	No Spotify, a empresa definiu claramente uma missão, a partir do output dos próprios funcionários. Foi solicitado para que eles definissem o que significa “incrível” para eles, tendo como resultado uma ideia clara do que um dia de trabalho incrível significava para sua própria força de trabalho, trazendo assim um time mais sincronizado e efetivo rumo a um objetivo comum
		Na Tesla, a mensagem clara e objetiva transmitida pelo Elon Musk (CEO) é “ <i>Building the future</i> ” (construindo o futuro). Mensagem passada de maneira clara e objetiva e de acordo com o objetivo da empresa de substituir os veículos convencionais pelos modelos elétricos, trazendo um impacto claro na visão dos colaboradores de estarem trabalhando com um propósito claro.
Guias e políticas	É necessário que os executivos ajustem o contexto regulatório para encorajar novos padrões de comportamento favoráveis, aumentando seu relacionamento com autoridades, empoderando times e indivíduos e criando KPIs para acompanhamento e controle de progresso	No Google, há o “ <i>10 things we know to be true</i> ” (10 coisas que sabemos ser verdade), guia com 10 principais fundamentos em que os funcionários devem se basear para realizar suas atividades diárias, de forma a trazer um valor compartilhado e orientação ao valor da força de trabalho ao mesmo tempo em que se mantém um alto nível de inovação.
		Na Microsoft, há uma parte do bônus dos executivos que advém de um KPI de diversidade, de maneira que os recrutadores e líderes de equipes ajustem suas prioridades para assegurar uma maior diversidade na formação das equipes
Novos modelos de trabalho	Os executivos e líderes devem envolver os modelos de trabalho atuais rumo modelos mais ágeis e com facilitação de envolvimento de ambientes de trabalho físicos e digitais e com a diminuição da concentração da informação em silos, via uma maior frequência de times cross-funcionais	O Spotify montou uma organização ágil via times (<i>squads</i>) em torno de temas específicos no processo de desenvolvimento de produtos, dando um alto nível de autonomia e confiança para os funcionários e trazendo uma alta adaptabilidade, motivação e nível de produtividade
		Para ajudar os colegas de trabalho divulgarem as decisões tomadas, a Adidas trouxe um breve teste de personalidade que produz uma sugestão para o mais desejável ambiente de trabalho. Como consequência disso, se tem um atendimento aos desejos individuais de ambiente de trabalho com um

		aumento de produtividade e balanço entre as atividades pessoais e de trabalho
Habilidades do futuro	Vontade de participar das atividades de trabalho e ter as habilidades para materializar a visão da mudança são requisitos essenciais para o sucesso da implantação da mudança, de maneira que os executivos devem se capacitar e capacitar seus times para tal.	A Samsung estabeleceu um colégio com ligação com uma universidade coreana para ter uma compatibilização das necessidades da empresa e oferta de mão-de-obra capacitada via programas de ensino
		A Amazon lançou um programa de qualificação de U\$ 700 milhões, cobrindo as principais necessidades consideradas da companhia em um mundo com constantes mudanças. Tendo como impacto o fato de que até mesmo as posições que o mercado de trabalho não pode atender agora podem ser atendidas internamente

Fonte: Elaboração própria, Dados de PORSCHE CONSULTING, 2021

4. METODOLOGIA DE PESQUISA

Nesta seção é apresentado o processo de elaboração do trabalho, bem como as pesquisas realizadas para endereçar e buscar informações para a consequente integração e desenvolvimento do mesmo.

O presente trabalho foi dividido em três principais fases:

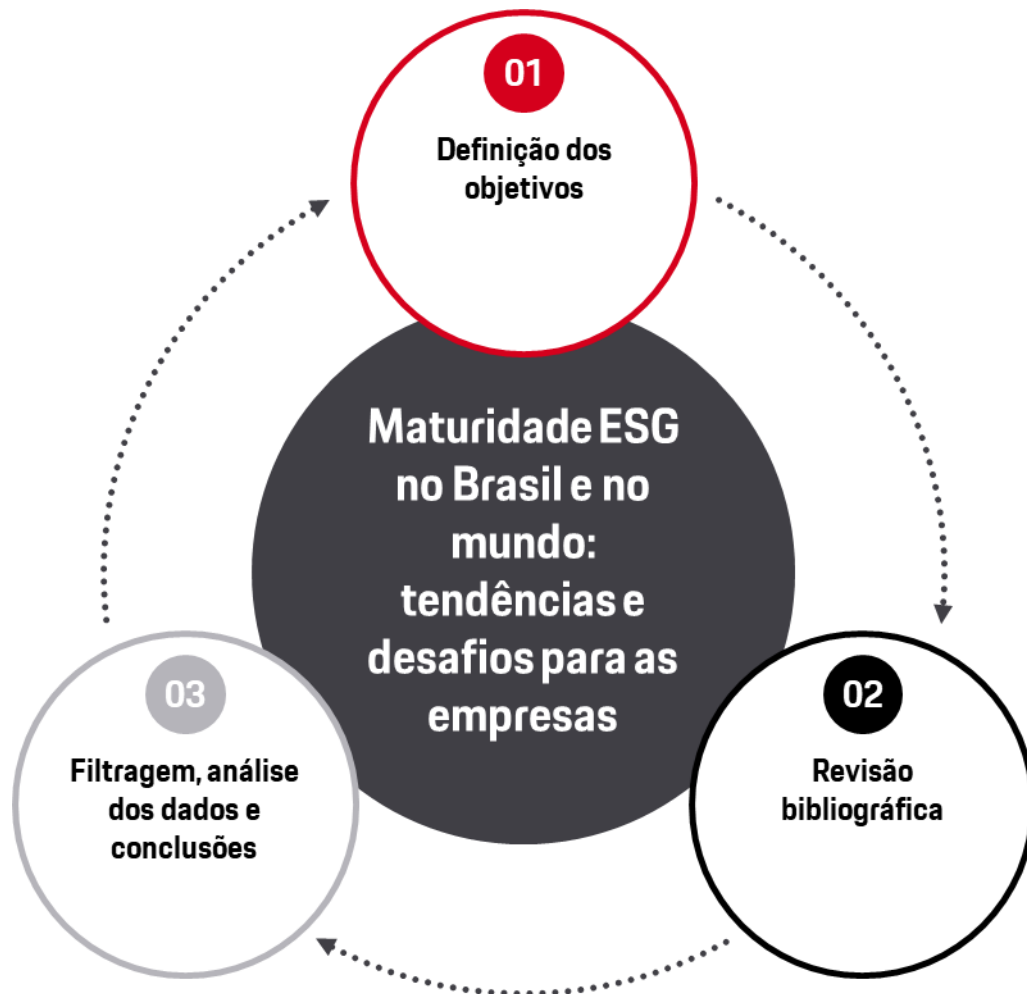
1. Definição dos objetivos;
2. Revisão bibliográfica para fundamentação teórica do trabalho; e
3. Filtragem, análise dos resultados e conclusões.

Na primeira fase, dada a relevância do tema e crescimento do assunto em escala acadêmica e de mercado, foi definido como objetivo trazer um mix de visão acadêmica e de mercado em relação ao ESG e com isso trazer um diagnóstico de maturidade das empresas tanto brasileiras quanto globais em relação ao tema e identificar tendências e desafios para a evolução.

Logo em seguida, buscou-se as referências bibliográficas para fundamentar o estudo. Nessa etapa, foram buscadas referências de autores brasileiros e estrangeiros no Google Acadêmico, e diretamente em sites de consultorias/auditorias com atuação nacional e global, justamente para trazer esse viés tanto acadêmico quanto mercadológico em escala nacional e global para a pesquisa.

Por fim, dado o conteúdo buscado e agregado, juntamente com o objetivo definido, a fase três consistiu na filtragem da informação, e a elaboração do trabalho para chegar nos principais resultados conclusões apresentadas nas seções 5 e 6.

Figura 5. Processo metodológico da elaboração do presente Trabalho de Conclusão de Curso



Fonte: Elaborada pelo autor

5. RESULTADOS

Depois da análise dos dados trazidos pelas referências acadêmicas e de mercado, é possível afirmar que no atual contexto em que vivemos, com mudanças constantes na conjuntura global, em um ambiente globalizado, interconectado e extremamente competitivo, o ESG é de fato um fator competitivo e fundamental para o sucesso e continuidade das empresas. Embora a exploração dos recursos naturais seja algo intrinsecamente natural à história da humanidade, o surgimento de provas sobre o impacto das externalidades ambientais e sociais, aliados ao aumento da amplitude e profundidade dos dados juntamente com os avanços tecnológicos, e o aumento da escala, velocidade e rapidez da disseminação da informação são fatores que reforçam a importância da abordagem dos conceitos ESG nos dias de hoje.

Nesse sentido, na tabela abaixo são trazidos os principais pontos positivos observados na revisão bibliográfica do presente trabalho, bem como os principais pontos a serem desenvolvidos no que se refere aos temas ligados ao ESG divididos em três principais pilares: estratégico, estrutural e financeiro, com a ressalva de que não se identificou pontos a serem desenvolvidos no pilar financeiro, mas o desenvolvimento dos outros pontos levantados pode trazer consequências/impactos financeiros para as companhias.

Quadro 9. Pontos positivos e a se desenvolver em relação ao tema ESG

Pilar	Pontos positivos	Pontos a se desenvolver
Estratégico	ESG é fator competitivo de sucesso no mundo hoje	Necessidade de aumento na incorporação em pesquisas/ relatórios de investimento
	ESG é um processo, que pode e deve ser medido, acompanhado e melhorado	Implementação de melhorias e padrões de reporte
	Programas ESG criam valor no curto/longo prazo	Falta de times/setores especializados no tema ESG nas empresas
	Boa performance ESG traz fortalecimento da posição competitiva	Desenvolvimento de processos e métricas claras e bem definidas para monitoramento e controle
	Boa performance ESG permite atração e retenção de talentos	Poucas empresas no Brasil abordam ODS específicos em seus relatórios

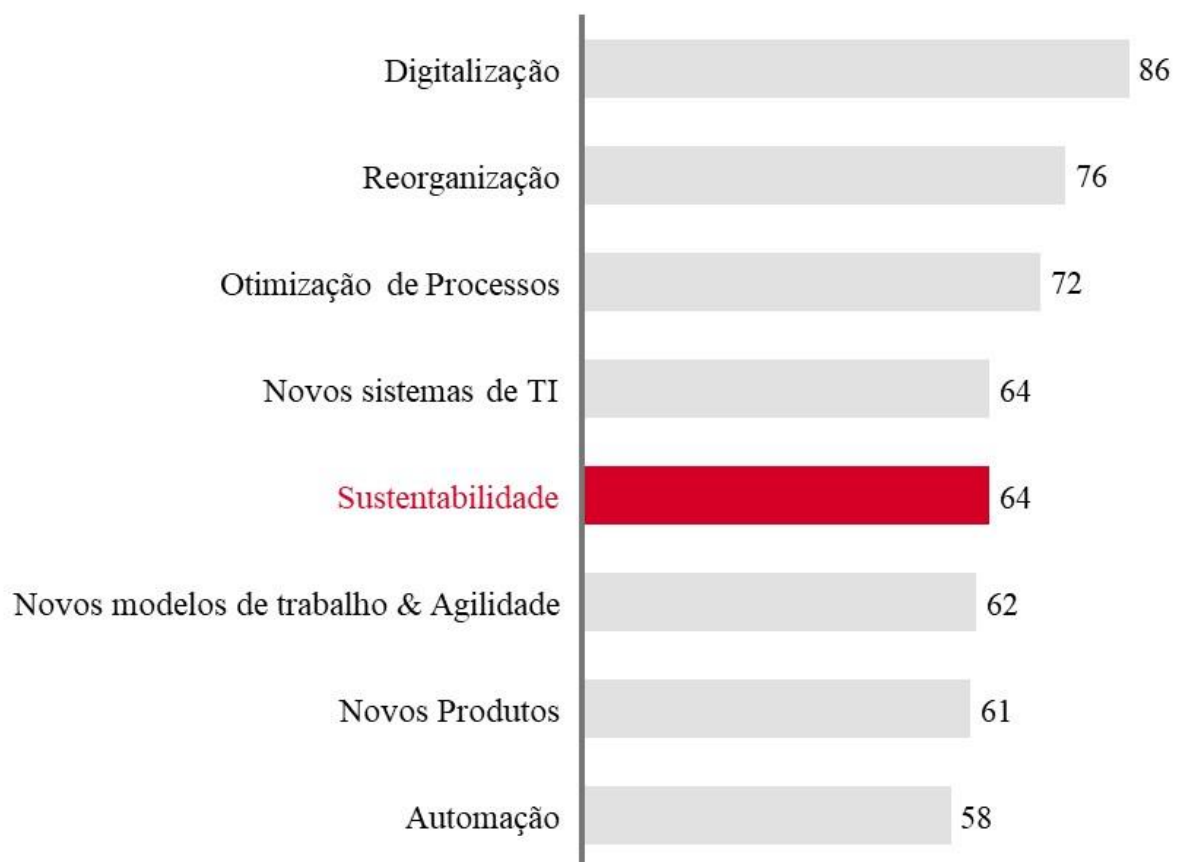
	Pode aumentar a produtividade dos funcionários	Poucas empresas no Brasil comunicam o impacto (positivo ou negativo) que se tem em relação aos ODS
	-	Poucas empresas no Brasil adotam métricas climáticas com embasamento científico
	-	Empresas que não divulgarem relatórios de sustentabilidade podem perder competitividade no futuro
Estrutural	Movimento geral de pessoas (investidores, empresários, clientes etc.), empresas, governos e agentes reguladores para a evolução dos padrões ESG	Falta de transparência nas avaliações ESG e nas divulgações de resultado
	Evolução e profissionalização das agências de rating ESG	Falta de comensurabilidade
	Intervenções regulatórias/legais para melhoria do assunto	Falta de métricas mensuráveis e padronizadas
	Estímulo a divulgação de resultados não financeiros estimulam o investimento em sustentabilidade	Divulgação dos resultados por parte das empresas seguindo seus próprios interesses
	Crescimento de evidência e transparência	Baixa confiabilidade nos dados, que não necessariamente são auditados
	Evolução dos signatários do PRI no Brasil e no mundo	Pressão de investidores, clientes, agências reguladoras, governos e outras organizações
	Performance dos índices ESG acima dos índices convencionais no Brasil e no mundo	Necessidade de maior aproximação do setor público com privado
Financeiro	Melhor performance em relação ao ESG diretamente ligada ao maior valor gerado para os <i>stakeholders</i>	-
	Performance ESG diretamente ligada ao maior ROE e menor risco	-
	Possibilidade de utilização de empresas performáticas no ESG para escolha de adição/retirada de empresas no portfólio de investimento	-
	Crescimento do <i>top-line</i>	-

	Redução de custos	-
	Melhoria nos investimentos e dispêndio financeiro	-
	Facilitação no acesso ao capital	-
	Performance ESG como sinal direto de retorno acima do mercado	-

Fonte: Elaboração do autor

Em complemento ao apresentado, é necessário também um esforço das companhias em relação à garantia do sucesso de implantação das mudanças relacionados ao ESG, tendo ciência que a sustentabilidade é um dos principais tópicos em pauta quando se trata de implementação da mudança (vide Gráfico 22).

Gráfico 22. Principais tópicos de transformação segundo 90 gerentes das maiores empresas da Alemanha



Fonte: PORSCHE CONSULTING, 2021

Nesse sentido, é de extrema importância que os conceitos trazidos no tema de gestão da mudança sejam trazidos para a condução da transformação do ESG, tais como o envolvimento da liderança, o alinhamento com a visão e formulação de estratégia, a comunicação para todos os *stakeholders* e *shareholders* com guias e políticas desenhados, o empoderamento e desenvolvimento de multiplicadores e promotores do tema, a promoção e divulgação de ganhos rápidos com devida recompensa aos responsáveis, e a implantação da cultura de coleta de lições aprendidas e melhoria contínua na empresa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo fazer um levantamento preliminar de aspectos chave envolvidos no tema ESG com identificação de vantagens da utilização dessa abordagem e principais desafios identificados segundo diferentes setores, tanto na academia quanto pela ótica de atores de mercado. Para isso, foi realizado um estudo prévio com a revisão bibliográfica para fundamentação teórica do trabalho, e posteriormente a filtragem, análise dos resultados e conclusões.

A revisão bibliográfica, no tema ESG, trouxe 5 artigos voltados à academia, um minicurso e 8 artigos voltados ao mercado, sendo esses de 4 grandes empresas com atuação no Brasil e/ou no mundo. No que se refere ao tema gestão da mudança, foram trazidos um artigo acadêmico, um livro e um artigo de uma consultoria estratégica global.

Como conclusões gerais, as os fatos expostos tanto dos textos acadêmicos quanto mercadológicos convergem em relação às vantagens e principais desafios do ESG no mundo. Eventos como a Conferência de Estocolmo, a ECO-92, o Acordo de Paris e mais recentemente a COP-21 impulsionam a temática ESG em escala mundial para uma evolução estrutural, de maneira que ações sejam desdobradas em escala empresarial e por vários outros agentes apresentados ao longo do trabalho. Somado a isso, nota-se uma evolução das agências de *rating* ESG ao longo do mundo no sentido de melhorias nos critérios de pontuação e profissionalização da própria força de trabalho envolvida.

Embora haja um grande caminho a ser percorrido em termos de melhoria, pode-se observar um grande movimento em direção a tal. As empresas e os agentes regulamentadores estão buscando padronizar os relatórios de sustentabilidade, estão estimulando a divulgação de tais ou até deixando como requisito obrigatório para ser lançado nas bolsas de valores a divulgação de resultados relacionados ao ESG.

Vários benefícios e pontos de melhoria são trazidos no trabalho, mas a definição de padrões de reportes e métricas de acompanhamento para aumento de confiabilidade, comparabilidade e auditabilidade dos dados constituem ao mesmo tempo os principais desafios para o futuro da inclusão nos critérios ESG, como também as principais tendências a serem trabalhadas por parte das agências regulamentadoras e governos com o auxílio do setor privado.

Dessa maneira, é esperado que em um futuro próximo, se tenha não só um número reduzido de *frameworks* de divulgação de resultados de sustentabilidade, como também uma tendência de que esses relatórios se aproximem do que são hoje as demonstrações financeiras

das empresas: relatórios com métricas padronizadas, com materialidade financeira, consistentes, confiáveis e comparáveis para tomada de decisão de investimentos com base em critérios/métricas padronizadas em relação ao ESG. Inclusive, se recomenda fortemente estudos futuros relacionados ao acompanhamento da evolução dos reportes e das métricas de acompanhamento relacionadas ao ESG.

REFERÊNCIAS

AMEL-ZADEH, Amir; SERAFEIM, George. **Why and how investors use ESG information: Evidence from a global survey**. Financial Analysts Journal, v. 74, n. 3, p. 87-103, 2018.

B3. **Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3)**. Página inicial. Disponível em: <https://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm>. Acesso em 15 nov. 2021

BUREAU VERITAS. **Visão ESG - Introdução à Sustentabilidade**. Curso Completo - Gratuito. Disponível em: <<https://ead.bureauveritas.com.br/visao-esg-introducao-a-sustentabilidade>>. Acesso em: 23 outubro 2021

COMPACT, UN Global. **Who cares wins: Connecting financial markets to a changing world**. New York, 2004

DELOITTE. **Incorporating ESG measures into executive compensation plans**. 2021. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/center-for-board-effectiveness/articles/incorporating-esg-measures-into-executive-compensation-plans.html>>. Acesso em 12 out. 2021

ESCRIG-OLMEDO, Elena et al. **Rating the raters: Evaluating how ESG rating agencies integrate sustainability principles**. Sustainability, v. 11, n. 3, p. 915, 2019

GOOGLE TRENDS. Google Trends, 2021. **ESG Termo de pesquisa, Brasil 2004-Presente**. Disponível em <<https://trends.google.com.br/trends/explore?date=all&geo=BR&q=ESG>>. Acesso em: 17 dez. 2021

GOOGLE TRENDS. Google Trends, 2021. **ESG Termo de pesquisa, Todo o mundo 2004-Presente**. Disponível em <<https://trends.google.com.br/trends/explore?date=all&q=ESG>>. Acesso em: 17 dez. 2021

GOVERNO BRASILEIRO. **Norma Brasileira de Contabilidade, CTG 09, de 26 de novembro de 2020**. 2020. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/web/dou/-/norma-brasileira-de-contabilidade-ctg-09-de-26-de-novembro-de-2020-296458638>>. Acesso em 20 out. 2021

GREEN FINANCE PLATFORM. **Non-Financial Reporting Directive (NFRD) - Directive 2014/95/EU and the proposal for a Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)**. 2021. Disponível em: <<https://www.greenfinanceplatform.org/policies-and-regulations/non-financial-reporting-directive-nfrd-directive-201495eu-and-proposal>>. Acesso em 20 set. 2021

IMPERATIVES, Strategic. **Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future**. Accessed Feb, v. 10, p. 1-300, 1987.

KOTTER, JOHN P. **Leading change**. Boston, Mass: Harvard Business Review Press. 2012

KPMG. **Chegou a hora**. 2020. Disponível em: <<https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2021/06/relatorios-sustentabilidade-empresas-brasileiras.html>>. Acesso em 18 dez. 2021

KPMG. **ESG em tempos de crise**. 2020. Disponível em: <<https://home.kpmg/br/pt/home/insights/2020/07/esg-em-tempos-de-crise.html>>. Acesso em 18 dez. 2021

MCKINSEY. **Five ways that ESG creates value**. 2019. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value>>. Acesso em 2 nov. 2021

MCKINSEY. **More than values: The value-based sustainability reporting that investors want**. 2019. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/more-than-values-the-value-based-sustainability-reporting-that-investors-want>>. Acesso em 20 nov. 2021

MCKINSEY. **The ESG premium: New perspectives on value and performance**. 2020. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/the-esg-premium-new-perspectives-on-value-and-performance>>. Acesso em 12 out. 2021

MCKINSEY. **Why ESG is here to stay**. 2020. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/why-esg-is-here-to-stay>>. Acesso em 12 out. 2021

Muñoz-Torres, M.J.; Fernández-Izquierdo, M.Á.; Rivera-Lirio, J.M.; Ferrero-Ferrero, I.; Escrig-Olmedo, E.; Gisbert-Navarro, J.V.; Marullo, M.C. **An Assessment Tool to Integrate Sustainability Principles into the Global Supply Chain**. Sustainability 2018, 10, 535

PORSCHE CONSULTING. **Strategy Paper: Strategic Change Management**. 2021. Disponível em <<https://www.porsche-consulting.com/en/press/insights/detail/strategy-paper-strategic-change-management/>>. Acesso em: 25 out. 2021

PORTNEY, Kent E. **Sustainability**. MIT Press, 2015.

PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE INVESTMENT. **About the PRI**. Disponível em: <<https://www.unpri.org/about-us/about-the-pri>>. Acesso em 02 fev. 2022

PROSCI. An Introduction to Change Management. **What it is and why it makes a difference in your organization**. Disponível em <<https://www.prosci.com/change-management>>. Acesso em 25 out. 2021

THE CLUB OF ROME. **A short history of a ground-breaking publication: The Limits to Growth**. 1972. Disponível em: <<https://www.clubofrome.org/wp-content/uploads/2022/02/CoR-LtG-ShortHistory.pdf>>. Acesso em 8 set 2021

TUCKMAN, Bruce W. **Developmental sequence in small groups**. Psychological bulletin, v. 63, n. 6, p. 384, 1965

TUCKMAN, Bruce W.; JENSEN, Mary Ann C. **Stages of small-group development revisited**. Group & organization studies, v. 2, n. 4, p. 419-427, 1977

UNGARETTI, MARCELA. **ESG de A a Z: Tudo que você precisa saber sobre o tema**. XP Investimentos, 2021. Disponível em <<https://conteudos.xpi.com.br/esg/esg-de-a-a-z-tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-o-tema/>>. Acesso em: 15 de dez. de 2021

UNITED NATIONS. **Principles for Responsible Investment. An investor initiative in partnership with UNEP finance initiative and the Global Compact**. Disponível em <<https://www.unpri.org/download?ac=10948>>. Acesso em 02 fev. 2022

UNITED NATIONS. **Report of the United Nations Conference on the Human Environment**. 1972. Disponível em: <https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/CONF.48/14/REV.1>. Acesso em 8 abr. 2020

UNITED NATIONS. **United Nations Conference on Environment and Development, Rio de Janeiro, Brazil, 3-14 June 1992**. 1992. Disponível em: <<https://www.un.org/en/conferences/environment/rio1992>>. Acesso em 1 out 2021.

UNITED NATIONS. **The Paris Agreement**. 2015. Disponível em: <<https://www.un.org/en/climatechange/paris-agreement>>. Acesso em 22 set. 2021

WORLD ECONOMIC FORUM. **Embracing the New Age of Materiality: Harnessing the Pace of Change in ESG**. 2020. Disponível em: <<https://www.weforum.org/whitepapers/embracing-the-new-age-of-materiality-harnessing-the-pace-of-change-in-esg>>. Acesso em 12 out. 2021

WORLD ECONOMIC FORUM. **Toward Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation**. 2020. Disponível em: <<https://www.weforum.org/whitepapers/toward-common-metrics-and-consistent-reporting-of-sustainable-value-creation>>. Acesso em 11 dez. 2021

XIONG, G., ZHAO, A., NYBERG, T.R. and XIONG, G.,. **Change management on improvement project for success**. IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics (SOLI). 2016