

Por que, a partir de agora,
as **EMPRESAS** realmente
serão **SUSTENTÁVEIS**?

• A FORÇA DO •

ESG



RICARDO RIBEIRO ALVES



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2024

SUMÁRIO

<i>Prefácio</i>	1
<i>Apresentação</i>	4
01. ESG: PARECE, MAS NÃO É SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL	7
1.1 Por que resolvi escrever sobre ESG?	7
1.2 Como uma fábula pode nos ajudar a entender mais sobre ESG?	9
1.3 Quais as lições da fábula podemos utilizar no estudo do ESG?	11
1.4 Mas, afinal de contas, o que é ESG?	17
Referências do capítulo	19
02. MAPEAMENTO E GESTÃO DE RISCOS	21
2.1 O que faz um profissional de ESG?	21
2.2 Não identificar determinados riscos pode ser fatal para as organizações	24
2.3 Contornar determinados riscos pode abrir as portas para novas oportunidades	37
2.4 Como a “gestão de risco” impacta o trabalho do Gestor de ESG?	40
Referências do capítulo	43

03. CAPITALISMO <i>STAKEHOLDER</i>	45
3.1 É preciso estar alinhado com as expectativas das partes interessadas	45
3.2 Como possíveis conflitos com os <i>stakeholders</i> afetam a Agenda ESG das empresas?	50
3.3 Há situações em que o governo precisa distensionar os conflitos entre as partes interessadas	55
3.4 Como o “capitalismo <i>stakeholder</i> ” impacta o trabalho do Gestor de ESG?	60
Referências do capítulo	65
04. GERAÇÃO DE VALOR PARA OS <i>STAKEHOLDERS</i>	67
4.1 Por que “gerar valor” é vital para a sobrevivência das organizações?	67
4.2 Como o processo de “geração de valor” se inicia na empresa e como ele auxilia no desempenho da Agenda ESG?	70
4.3 Todas as atividades que “geram valor positivo” têm chance de atender as expectativas dos <i>stakeholders</i> ?	75
4.4 Como a “geração de valor” impacta o trabalho do Gestor de ESG?	87
Referências do capítulo	93
05. ESG NA PRÁTICA: PILAR “AMBIENTAL”	95
5.1 A partir de agora, por que as empresas serão realmente sustentáveis?	95
5.2 ESG é um tema que veio para ficar na agenda corporativa	102
5.3 ESG é a pauta principal de investidores individuais e gestoras de ativos	105
5.4 O que tem acontecido em termos de “responsabilidade ambiental” (primeiro pilar do ESG) e que pode servir de referência para o Gestor de ESG?	109
Referências do capítulo	125

06. ESG NA PRÁTICA: OS PILARES “SOCIAL” E “GOVERNANÇA”	129
6.1 O que tem acontecido em termos de “responsabilidade social” (segundo pilar do ESG) e que pode servir de referência para o Gestor de ESG?	129
6.2 Ser proativo em responsabilidade “social” é o melhor caminho	134
6.3 O que tem acontecido em termos de “práticas de governança” (terceiro pilar do ESG) e que pode servir de referência para o Gestor de ESG?	140
6.4 A governança é a base para boas práticas ambientais e sociais	146
Referências do capítulo	151
07. COMO CONSTRUIR UMA CARREIRA EM ESG?	155
7.1 Conhecimento, criatividade e inovação constroem qualquer carreira de sucesso	155
7.2 Não há dúvidas de que o mercado está em busca do profissional de ESG	168
7.3 Principais caminhos para se ter uma carreira em ESG	175
7.4 Lições que podemos aprender com as práticas ESG	179
7.5 Considerações finais	186
Referências do capítulo	187
<i>Índice</i>	191

PREFÁCIO

Se você é uma pessoa preocupada em como suas decisões pessoais e de negócios afetam seu entorno mais próximo, você está diante do livro que o guiará, oferecendo as ferramentas necessárias para que o equilíbrio dessas decisões seja o mais positivo possível. O autor desta obra transita “como um peixe na água” entre questões de gestão ambiental das empresas e temas de consumo responsável. Prova disso são os diversos textos publicados por ele até o momento: *Certificação florestal na indústria: Aplicação prática da certificação na cadeia de custódia* (2014); *Administração verde: O caminho sem volta da sustentabilidade ambiental nas organizações* (2016); *Empresas verdes: Estratégia e vantagem competitiva* (2011); *Consumo verde: Comportamento do consumidor responsável* (2020), entre outros.

Nesta presente ocasião, a sua pesquisa — de mais de um ano e meio — sobre os critérios do ESG (*Environmental, Social and Governance*, em inglês), levou-o a escrever esta obra, que não deixará ninguém indiferente — sobretudo empresários, professores e pesquisadores. Ao longo de sete capítulos, o autor explica o que é ESG (capítulo 1); a importância de identificar os principais riscos das decisões empresariais (capítulo 2); a necessidade de ouvir todos os *stakeholders* e evitar conflitos entre eles (capítulo 3); a criação de valor entre todas as partes interessadas e a sua contribuição para o desempenho da Agenda ESG (capítulo 4); a aplicação prática do ESG com base em seus três pilares conceituais: ambiental (capítulo 5), social e governança (capítulo 6); e como formar um profissional ESG para sua atuação futura no mercado (capítulo 7).

Como professora de disciplinas como “*Marketing* ambiental” e “*Marketing* e Responsabilidade Social Corporativa (RSC)”, tenho a oportunidade de pesquisar os critérios do ESG. Embora inicialmente os tenhamos analisado como um dos índices para medir o desenvolvimento das políticas de RSC nos bancos e instituições financeiras, nos últimos anos, o seu alcance foi ampliado a todos os tipos de organizações em que se pode investir o que faz sentido, já que esse tipo de critério é considerado uma evolução do conceito de “Investimento Socialmente Responsável” (ISR). Em outras palavras, são os critérios que os potenciais investidores vão observar ao escolher entre uma ou outra empresa para colocar seu capital.

Segundo o BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria), até 2020, os investidores institucionais que desejavam investir em bancos se concentravam principalmente em aspectos relacionados à governança corporativa. Porém, a partir de 2020, temas como mudanças climáticas e sociedade começaram a ser mais demandados pelos investidores. Não se sabe se isso é devido à pandemia e ao confinamento, mas a verdade é que há uma maior preocupação em saber como os setores mais sensíveis às mudanças climáticas podem ajudar a reduzir a sua pegada de CO₂. Ou se é sobre como é feito o trabalho em relação à igualdade trabalhista, cibersegurança, proteção de dados de clientes, ética empresarial, questões de inclusão financeira em países em desenvolvimento, contribuição para o desenvolvimento de uma comunidade local, entre outros fatores.

Nesse contexto, seguindo o exemplo dos bancos, a aquisição de uma casa sustentável, ou a reforma de uma residência para torná-la mais sustentável em termos energéticos, é subsidiada financeiramente. E, da mesma forma, qualquer atividade ou negócio que contribua para o alcance de algum dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030. Portanto, esse tipo de ação nos faz consumidores mais conscientes de como as empresas podem ajudar a mitigar alguns problemas ambientais e sociais. Além disso, é importante destacar que, no processo de geração de valor das empresas para o mercado, elas precisarão que suas diversas partes interessadas (*stakeholders*) também sigam a mesma filosofia de gestão baseada em critérios do ESG. Do contrário, não faria sentido e estariam enganando seu consumidor, seus clientes e a sociedade em geral.

Assim, dada a importância que os critérios ESG parecem ter na economia atual e o interesse que as empresas demonstram na sua implementação,

esta poderia ser a resposta à questão a que se refere o título deste livro: “A partir de agora, por que as empresas serão realmente sustentáveis?” Porque ou elas geram um impacto social e ambiental além do econômico, ou o mercado não contará com elas. Logo, todos esses temas são desenvolvidos com mais detalhes ao longo dos sete capítulos do livro. Tenho certeza de que o leitor gostará de lê-lo de diversas formas: aproveitando seu conteúdo na tomada de decisões de sua empresa, ensinando os conceitos fundamentais dessa filosofia de gestão em suas aulas e propondo novas linhas de pesquisa que contenham critérios ESG em seus objetivos de análises.

Zaragoza, 30 de maio de 2023.

Elena Fraj Andrés

*Profesora del Departamento de Dirección de
Marketing e Investigación de Mercados
Facultad de Economía y Empresa
Universidad de Zaragoza (España)*

AMOS

APRESENTAÇÃO

Muita gente confunde ESG com sustentabilidade ambiental, considerando-os sinônimos. Da mesma forma, alguns dizem que *marketing* é propaganda. Agir dessa forma é reduzir o “todo” a apenas a uma “parte desse todo”, o que enfraquece bastante o conceito.

Assim, ESG é muito mais do que sustentabilidade ambiental, assim como *marketing* é muito mais do que propaganda. E, com isso, não estou dizendo que a sustentabilidade ambiental não faz parte do ESG, como também não diria que a propaganda não faz parte do *marketing*. No entanto o que são as três letras que compõem a sigla ESG? Elas correspondem ao ambiental (E de *Environmental*), social (S de *Social*) e governança (G de *Governance*).

Logo, este livro se diferencia no mercado não apenas por apresentar exemplos práticos de cada uma dessas três letrinhas mágicas, mas também em se fundamentar nas três premissas básicas que sustentam a aplicação prática do ESG:

1. O gerenciamento de riscos;
2. O capitalismo *stakeholder*;
3. A geração de valor.

São esses três aspectos que devem nortear os estudos e fazer parte da formação do Gestor de ESG.

A minha expectativa é que vocês, ao lerem a presente obra, tenham a percepção clara do porquê agora as empresas serão realmente sustentáveis. A aplicação efetiva da Agenda ESG nas organizações não é uma moda ou

apenas um “enfeite” para mostrar que elas estão fazendo alguma coisa. Se isso ocorrer, será um “tiro no pé”. Não há mais espaço para a aparência, pois o que importa é a essência!

Ao aplicarem o seu “rico dinheirinho”, os investidores querem mais. Eles querem saber se seus recursos estão numa empresa com menores riscos e se estão gerando valor para as partes interessadas ou *stakeholders*. E caberá tão somente à empresa comprovar efetivamente a sua adequação aos requisitos ESG e sem *greenwashing* ou *ESG washing*!

Por fim, gostaria de dizer que escrever mais um livro sobre ESG é uma grande responsabilidade, mas não deixa de ser uma enorme satisfação, pois é um tema apaixonante e que impacta positivamente as atividades realizadas por empresas e pessoas. E é por isso que eu escrevo: para buscar conhecimento, aprender mais e depois repassar um pouquinho do que sei para as outras pessoas, com o objetivo de transformar as suas vidas para melhor!

Portanto, cada *feedback* que eu recebo sobre meus livros é a minha maior recompensa ao dedicar horas, semanas e meses em intensas pesquisas e na própria escrita de uma obra. E quando o tema representa um propósito de melhoria e evolução das empresas e da sociedade, a motivação é ainda maior. Desejo que este livro possa cumprir esse papel. Obrigado a todos pelo interesse!

Ricardo Ribeiro Alves
@ricardo.escritor

ESG: PARECE, MAS NÃO É SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

1.1 Por que resolvi escrever sobre ESG?

Eu sei que o título *ESG: Parece, mas não é sustentabilidade ambiental* inicialmente pode assustar algumas pessoas, mas eu prometo que, ao longo deste capítulo, vocês entenderão o seu significado.

Foi durante o primeiro ano da pandemia do novo coronavírus, em 2020, que eu ouvi falar, pela primeira vez, o termo ESG. De início, não dei muita bola, pois eu imaginei que fosse uma nova “roupagem” do velho e conhecido “tripé da sustentabilidade” (*Triple Bottom Line*), famoso modelo desenvolvido por John Elkington e que tornou as dimensões ambiental, social e econômica populares nos estudos sobre sustentabilidade. Pouco mais de um ano depois, já no segundo semestre de 2021, ao trocar e-mails com o editor de aquisições de uma editora, eis que ele deixa claro uma de suas demandas: “estou buscando livros que abordem ESG”.

Ora, se as editoras estão buscando esse assunto, a primeira coisa que pensei na época foi: *Será mesmo que ESG é apenas uma “nova roupagem” do tripé da sustentabilidade?* Essa dúvida ficou em minha cabeça. Aquela demanda foi o estopim para que eu buscasse maiores informações sobre o assunto. Era preciso investigar mais a respeito e me munir de conhecimento para que tivesse condições de escrever sobre o tema.

Assim, num ímpeto, decidi oferecer a disciplina “Introdução ao ESG” no mestrado acadêmico em Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), instituição em que trabalho. No entanto havia uma

pergunta importante: *Onde encontrar material para usar na disciplina?* Na verdade, naquela época, havia pouca coisa sobre o assunto. De qualquer forma, oferecer a disciplina sobre ESG me obrigaria a intensificar a busca por mais conhecimento sobre o assunto.

Logo, comprei os poucos livros que encontrei disponíveis sobre o tema e busquei artigos que abordavam ESG. Acredito que a disciplina no primeiro semestre de 2022 foi “razoável”, bem em sintonia com os poucos materiais que eu tinha disponíveis naquela época.

No início do segundo semestre de 2022, a situação mudou completamente. Eu comecei a compilar todas as reportagens que achei na internet de empresas que, de alguma maneira, atendiam aos requisitos do ESG. Esse farto material me deu uma “luz no fim do túnel” e passei a entender melhor sobre o assunto. Adquiri, também, outros materiais e fiz cursos sobre ESG, que surgiram no YouTube.

Com mais segurança no assunto e um melhor volume de informações e conhecimento, me aventurei a escrever um livro sobre ESG. Queria que fosse um livro didático e que contasse a história dos eventos precursores desse tema, bem como os “casos reais” de ESG adotados pelas empresas. Esse seria o mote do livro. Após a publicação dessa primeira obra, segui fazendo cursos e lendo mais sobre ESG.

Notei que o material que eu possuía daria para escrever outro livro, abordando novas perspectivas sobre o assunto. Com a proximidade do início do primeiro semestre letivo de 2023, e uma nova turma da disciplina “Introdução ao ESG” no mestrado acadêmico em Administração, comecei a esboçar o presente livro.

Contudo, como poderia iniciar o novo livro? Pensei. Pensei. Pensei. E, da mesma forma que havia feito no primeiro livro sobre ESG, novamente me veio à cabeça uma fábula de Esopo. Se antes, retratei a fábula da *Galinha dos ovos de ouro*, fazendo uma analogia com os recursos naturais do planeta, agora meus pensamentos iam em direção à conhecida fábula da *Cigarra e da Formiga*. Sendo assim, comecei a pensar nas possíveis associações entre aquela fábula e o ESG... Então criei os *slides* para as primeiras aulas e a ideia seria já apresentar a associação entre a fábula e o ESG. Acredito que deu certo, haja vista a boa receptividade dos alunos.

1.2 Como uma fábula pode nos ajudar a entender mais sobre ESG?

Esopo (620 a.C. – 564 a.C.) foi um escritor da Grécia Antiga, a quem foram atribuídas diversas fábulas populares. Alguns estudiosos acreditam que foi por meio dele que surgiu esse gênero literário. Porém, primeiramente, o que são fábulas? Fábulas são composições literárias curtas, escritas em prosa ou versos, em que os personagens são animais que apresentam características humanas, como falar, por exemplo. São muito presentes na literatura infantil. Geralmente, as fábulas têm caráter educativo e fazem uma analogia entre o cotidiano humano com as histórias vivenciadas pelas personagens. Por vezes, essa analogia diz respeito a uma “moral da história”, levando diversos aprendizados ao leitor. O mais comum é que a “moral” fique para o final da narrativa.¹

Dessa maneira, podemos ver que as fábulas são um instrumento interessante para fazer analogias, e é exatamente isso que pretendo fazer neste capítulo com o ESG. Antes de falar sobre o tema, vou descrever na íntegra a fábula *A cigarra e a formiga*.² De propósito, destaquei quatro frases, que serão comentadas posteriormente.

Era uma vez uma cigarra que vivia saltitando e cantando pelo bosque, sem se preocupar com o futuro. Esbarrando numa formiguinha, que carregava uma folha pesada, perguntou:

— *Ei, formiguinha, para que todo esse trabalho? O verão é para gente aproveitar! O verão é para gente se divertir!*

— *Não, não, não! Nós, formigas, não temos tempo para diversão. É preciso trabalhar agora para guardar comida para o inverno.*

Durante o verão, a cigarra continuou se divertindo e passeando por todo o bosque. Quando tinha fome, era só pegar uma folha e comer. Um belo dia, passou de novo perto da formiguinha, que estava carregando outra pesada folha.

A cigarra então aconselhou:

— *Deixa esse trabalho para as outras! Vamos nos divertir. Vamos, formiguinha, vamos cantar! Vamos dançar!*



Figura 1. Ilustrada por: Robson Ribeiro Alves (2023).

A formiguinha gostou da sugestão. Ela resolveu ver a vida que a cigarra levava e ficou encantada. Resolveu viver também como sua amiga. Mas no dia seguinte, apareceu a rainha do formigueiro e, ao vê-la se divertindo, olhou feio para ela e ordenou que voltasse ao trabalho. Tinha terminado a vidinha boa.

A rainha das formigas falou, então, para a cigarra:

— Se não mudar de vida, no inverno, você há de se arrepender, cigarra! Vai passar fome e frio.

A cigarra nem ligou, fez uma reverência para a rainha e comentou:

— Hum! O inverno ainda está longe, querida!

Para a cigarra, o que importava era aproveitar a vida e aproveitar o hoje, sem pensar no amanhã. Para que construir um abrigo? Para que armazenar alimento? Pura perda de tempo.

Certo dia, o inverno chegou, e a cigarra começou a tiritar de frio. Sentia seu corpo gelado e não tinha o que comer.

Desesperada, foi bater na casa da formiga. Abrindo a porta, a formiga viu à sua frente a cigarra quase morta de frio.

Puxou-a para dentro, agasalhou-a e deu-lhe uma sopa bem quente e deliciosa.

Naquela hora, apareceu a rainha das formigas, que disse à cigarra:

— No mundo das formigas, todos trabalham e se você quiser ficar conosco, cumpra o seu dever: toque e cante para nós. Para a cigarra e para as formigas, aquele foi o inverno mais feliz das suas vidas.

FIM

É importante dizer que essa fábula, em especial, foi reescrita, séculos depois, pelo francês Jean de La Fontaine (1621-1695) e, posteriormente, pelo brasileiro Monteiro Lobato (1882-1948), ambos especialistas na construção e criação de fábulas. Logo, podemos identificar três aspectos importantes dessa fábula:

1. As **formigas** que habitavam o formigueiro, com destaque para a “formiga-rainha”. Podemos supor que as demais formigas fossem as “operárias”, “soldados” e o “macho”.
2. A existência de uma **hierarquia** no formigueiro, na qual era clara a liderança da “formiga-rainha”.
3. A **cigarra** cantora.

Vocês podem notar que propositalmente deixei em negrito três palavras, que também usarei em meus comentários.

1.3 Quais as lições da fábula podemos utilizar no estudo do ESG?

A primeira e mais importante pergunta que deve ser feita, ao fazermos a analogia da fábula com o ESG, é:

— O que as formigas “enxergaram” que a cigarra não foi capaz de perceber?

A resposta mais evidente é:

— A chegada de um possível inverno rigoroso!

Com base na resposta anterior, outra pergunta poderia ser formulada:

— Mas quais os possíveis problemas de um inverno rigoroso?

Nesse caso, as respostas poderiam ser diversas. Porém, pensando na situação dos animais da fábula e considerando o inverno rigoroso que ocorre em vários locais do hemisfério norte, certamente poderíamos elencar duas respostas plausíveis.

— As temperaturas extremamente baixas, geralmente negativas, e a formação de camadas espessas de neve.

— E, como consequência das temperaturas baixas, as dificuldades de se obter comida.

Com a percepção clara das consequências do inverno rigoroso, o que fizeram as formigas capitaneadas por sua rainha? Trabalharam por meses antes da chegada do inverno e juntaram alimento suficiente para passarem a temporada de frio. E a cigarra? Bem, ela não se preocupou com isso, e a consequência foi que quase morreu congelada. Ela teve que se valer da compaixão de suas amigas formigas!

Entretanto, se o inverno rigoroso chegaria tanto para as formigas como para a cigarra (e demais animais), por que houve atitudes diferentes em relação àquela estação? Aí temos a **primeira lição da fábula** quando pensamos em ESG:

PERCEPÇÕES DIFERENTES DE RISCO!

Fica claro que a “formiga-rainha” percebeu que havia um **risco** de que o inverno fosse bastante rigoroso e que lhes impossibilitasse sair do formigueiro para obter comida (lembrando que a fábula considera o inverno rigoroso do Hemisfério Norte, que é bem diferente do inverno em países, como o Brasil, por exemplo, que estão no Hemisfério Sul).