



ARQUIVO PESSOAL

**POR ROGÉRIO PARENTE**

Graduado em Administração de Empresas, com MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), e especializações em Visão Estratégica, Planejamento e Controle Gerencial, Governança Corporativa, entre outras. Com 35 anos de experiência nas áreas de Tecnologia e Gestão empresarial, sendo 26 anos como executivo na Hewlett Packard. Hoje, Consultor em Gestão Empresarial, Docente em MBA, Coordenador do Grupo de Excelência em Administração Estratégica de Pessoas e Tecnologias (GEAPE Tech) no Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRASP) e membro da Diretoria do Instituto Paulista Excelência da Gestão (IPEG).
E-mail: rogerio.parente@pdoisconsultoria.com.br

ESG: OPORTUNIDADES, DESAFIOS, INVESTIMENTOS, MUDANÇAS E PACIÊNCIA

Superando os obstáculos financeiros e temporais na integração ESG

É com grande satisfação que a coluna **Competitividade em Foco** é retomada neste mês que marca o ABTCP 2023 – 55.º Congresso Internacional de Celulose e Papel – evento de grande relevância ao setor de base florestal na América Latina. E para iniciar como colunista responsável pelos artigos sobre como a gestão precisa se transformar para acompanhar a competitividade do mercado e suas novas derivações neste século, desejo explorar a cronologia da evolução que deu base ao acrônimo ESG (Environmental, Social and Governance).

O tema está cada vez mais presente no ambiente de negócios do setor de base florestal e é importante revisitar a história, a fim de compreendermos as raízes que o fundamentam. Sua trajetória teve início na década de 1960, coincidindo com o surgimento dos movimentos ambientais e sociais. Esses movimentos desempenharam um papel fundamental ao despertar uma consciência abrangente sobre questões prementes, como poluição, segurança laboral e direitos dos trabalhadores.

Nos anos 1980 e 1990, as preocupações se intensificaram devido a práticas empresariais irresponsáveis e uma série de escândalos e fraudes no mercado de ações. Esses eventos abalaram a confiança dos investidores, repercutindo de maneira significativa na economia global. Além disso, ocorreram também acidentes ecológicos de grande magnitude, como o vazamento de petróleo da Exxon Valdez em 1989. Tais eventos em questão ressaltaram a necessidade de reconhecer que a governança corporativa deficiente não apenas pode resultar em prejuízos econômicos que afetam os acionistas, mas também pode acarretar danos significativos ao meio ambiente e à sociedade como um todo.

Em 2004 surgiu, pela primeira vez, a sigla ESG em uma publicação do Banco Mundial em conjunto com o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), intitulada *Who Acres Wins* (Ganha Quem se Importa). Nesse momento, o então secretário-geral da ONU, Kofi Annan, desafiou os 50 CEOs das maiores corporações financeiras a responder como seria viável

incorporar as dimensões ambiental, social e de governança ao mercado de capitais, consolidando o ESG:

- **E - Ambiental:** Concentra-se em práticas positivas que dizem respeito ao impacto das organizações no meio ambiente. Isso inclui abordar áreas, como emissões de Carbono, uso de recursos naturais e iniciativas de conservação;
- **S - Social:** Concentra-se em práticas exemplares relacionadas à forma como as organizações tratam as pessoas, que abrange colaboradores, comunidades e clientes, promovendo a diversidade, respeito aos direitos humanos e o cumprimento da responsabilidade social;
- **G - Governança:** Concentra-se em práticas sólidas relacionadas à estrutura de liderança e ao processo de tomada de decisões dentro da empresa, promovendo transparência, ética, responsabilização e o cultivo de relações saudáveis com acionistas.

Entre os anos de 2000 e 2010 surgiram no Brasil iniciativas de investidores, instituições financeiras e organizações que começaram a enfatizar a importância de considerar princípios ESG.

Atualmente, quase vinte anos depois do surgimento da sigla ESG, organizações de diversos segmentos estão dedicando esforços significativos para serem reconhecidas como organizações socialmente conscientes, sustentáveis e adeptas de uma gestão exemplar. Sendo seus maiores objetivos estabelecer uma vantagem competitiva sólida no mercado. Surge então uma questão relevante: será que essas organizações verdadeiramente compreenderam o significado essencial por trás da sigla ESG?

De acordo com a pesquisa realizada pela IBM por meio de seu *Institute for Business Value* em 2022, foi constatado que 48% dos CEOs entrevistados no Brasil atribuem prioridade máxima à sustentabilidade. Revelando uma possível lacuna no entendimento sobre os conceitos fundamentais do ESG no Brasil.

Nesse contexto, é importante compreender que a implementação dos princípios ESG vai além de conceder uma atenção

uniforme a todas as dimensões ou de priorizar alguma delas em detrimento da outra. Trata-se, na verdade, de compreender as nuances e interconexões entre a organização, as questões ambientais, sociais e de governança. A ausência desse entendimento aprofundado pode levar uma organização a adotar práticas em ESG meramente como chamamos de estratégia de “*Greenwashing*”⁽¹⁾. Isso, por sua vez, acarreta graves consequências tanto para a saúde financeira da organização quanto para seus *stakeholders* e sua reputação como um todo.

Quando as organizações incorporam de forma eficaz os princípios ESG em suas metas estratégicas, elas desencadeiam oportunidades de grande relevância, pois melhoram a administração e a eficiência operacional, utilizam os recursos com maior responsabilidade – tanto materiais quanto financeiros. Adicionalmente, estimulam uma abordagem mais voltada para o bem-estar de seus colaboradores, com uma perspectiva humanizada, e realizam abordagens responsáveis em relação ao meio ambiente, como, por exemplo, na gestão de resíduos poluentes. No âmbito social, fomentam a educação em áreas de baixa renda e, na governança, estabelecem normas anticorrupção e éticas.

Entretanto, não existe a fórmula dos “Dez Passos Universais” para a integração dos princípios ESG aos objetivos estratégicos. Deve ser considerada caso a caso, levando-se em consideração a natureza da organização, o ambiente em que ela opera, as especificidades de seus negócios, produtos e serviços, seu porte, assim como o impacto que exerce sobre o meio ambiente e a sociedade, além do seu atual modelo de governança e gestão.

Ou seja, a integração dos princípios ESG aos objetivos estratégicos não é uma tarefa simples, pode levar tempo, uma vez que poderá exigir mudanças nos modelos de negócios existentes. Na maioria das vezes requer investimentos iniciais volumosos em tecnologia, infraestrutura, treinamento, adequação às Normas e Requisitos Vigentes e mudanças nos processos operacionais, fazendo com que as organizações se deparem com uma série de desafios e riscos, principalmente, em relação ao retorno sobre os investimentos, que podem demorar um pouco para trazer resultados financeiros visíveis. Será preciso ter paciência.

Portanto, é de suma importância que tanto as lideranças quanto os investidores alinhem suas expectativas em relação às motivações na integração dos princípios ESG. A seguir, apresento algumas considerações para reflexão:

- Quais seriam as implicações decorrentes de não integrar os princípios ESG no futuro da organização?
- Como é possível estabelecer uma congruência entre os va-

- lores da liderança, dos investidores e os princípios do ESG?
- Em que medida as práticas atuais da organização já estão em sintonia com os princípios do ESG?
- Quais são as tendências iminentes no âmbito do ESG que poderiam exercer influência sobre o nosso setor?
- Como a incorporação dos princípios ESG pode efetivamente estimular a inovação e fortalecer a capacidade adaptativa da organização?
- Quais são os potenciais impactos positivos e negativos em relação à nossa estratégia de longo prazo?
- Qual é o horizonte temporal estimado para que possamos começar a observar os retornos provenientes dos investimentos voltados à integração dos princípios ESG?
- Como podemos equilibrar as demandas imediatas associadas à integração dos princípios ESG e dos recursos financeiros disponíveis?
- Quais critérios se tornarão a base orientadora para a definição das prioridades de investimento na integração dos princípios ESG?
- Quão resiliente nossa organização será diante das oscilações econômicas posteriores aos investimentos em ESG?
- Quais indicadores-chave de desempenho (KPIs) serão mais apropriados para avaliar a eficácia das iniciativas de ESG implementadas?

Em resumo, a evolução das práticas relacionadas aos princípios ESG ao longo das décadas reflete um percurso de transformação e aumento de conscientização no ambiente empresarial. Apesar dos progressos notáveis na adoção desses princípios, é essencial compreender que eles transcendem modismos e tendências passageiras, abraçando uma compreensão profunda das interações entre a organização, seu contexto e as várias dimensões do ESG. A efetiva incorporação desses princípios exige dedicação e alinhamento de valores, indo além das recompensas imediatas e estabelecendo um alicerce sólido para o futuro.

À medida que as organizações se empenham em integrar os princípios ESG em seus objetivos estratégicos, torna-se imperativo enfrentar os desafios com uma abordagem orientada para o horizonte de longo prazo. Alcançar êxito nesse processo pode não apenas acarretar vantagens financeiras, mas também fomentar uma cultura de inovação, resiliência e responsabilidade. Embora o período necessário para colher os frutos dos investimentos possa variar, o comprometimento contínuo com a visão de uma entidade socialmente consciente e sustentável desponta como elemento crucial para navegar pelas complexidades do cenário empresarial em constante mutação. ■

¹ O *Greenwashing* refere-se à prática em que organizações fazem declarações enganosas, exageradas ou falsas sobre suas ações ambientais e compromissos sustentáveis, buscando uma imagem de responsabilidade ecológica superior à realidade. Isso pode induzir consumidores e partes interessadas ao erro, fazendo-os acreditar que estão respaldando uma organização comprometida com a sustentabilidade quando, na verdade, não há ações tangíveis que respaldem tais afirmações.