

CAPITALISMO DE STAKEHOLDER

WCD UNFRAMED

JUN 2022 ED II



Autoras

Ana Fontes
Heloisa Bedicks
Sandra Guerra
Sonia Consiglio
Teresa Vernaglia

Editorial

Daniel Augusto Motta

Coordenação

Mayra Stachuk



WomenCorporateDirectors

A Foundation Inspiring Visionary Boards Worldwide

APOIO INSTITUCIONAL



GLOBAL SPONSOR





WCD UNFRAMED

What's your story?



WomenCorporateDirectors
A Foundation Inspiring Pivotal Boards Worldwide



UNFRAMED. OLHARES POSSÍVEIS SOBRE TEMÁTICAS RELEVANTES.

GOVERNANÇA E GESTÃO COMBINAM-SE NA
MODELAGEM ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES A
PARTIR DE CENÁRIOS FUTUROS.

A SÉRIE WCD UNFRAMED APRESENTA VISÕES
CONTEMPORÂNEAS DE MULHERES DESTACADAS
NA SOCIEDADE BRASILEIRA SOBRE A FRONTEIRA
DO PENSAMENTO ORGANIZACIONAL.





WomenCorporateDirectors

A Foundation Inspiring Visionary Boards Worldwide

APRESENTAÇÃO

Representar uma comunidade que reúne mais de 300 mulheres em posições de liderança é uma grande responsabilidade. E também um grande privilégio. A WCD como grupo e cada uma das mulheres que dele fazem parte, beneficiam-se constantemente da prática de compartilhar conhecimento, trocar experiências, ouvir e refletir sobre visões diferentes e complementares.

Com a intenção de disseminar esse conteúdo além dos perímetros do valioso *peer group* em que ele vem sendo cultivado, criamos a série **WCD UNFRAMED**, formato original que combina artigos autorais e pesquisa com insights e dados inéditos – tudo produzido e coletado exclusivamente na comunidade WCD.

Esta segunda edição – **Capitalismo de Stakeholders. Engajamento Não é Mais Opção** – aborda a transformação do modelo capitalista por meio do engajamento multistakeholder, trazendo visões práticas e contemporâneas a partir de experiências e vivências pessoais de profissionais de destaque no mercado. Mais do que um espaço de expressão, queremos que esse material seja um estímulo para discussões relevantes no ambiente dos Conselhos e Comitês, no qual habita a WCD, e nas organizações, de forma geral.

Nada disso seria possível sem apoio. Por isso, agradecemos a **BMI Blue Management Institute**, nossa parceira institucional nesse projeto – que conta inclusive com curadoria e editorial de **Daniel Augusto Motta**. E também à **KPMG**, pelo suporte contínuo como *global sponsor* da WCD.

Agradecemos também à todas as associadas por terem participado de nossa pesquisa exclusiva sobre **Capitalismo de Stakeholders**. Em especial, agradecemos as coautoras **Ana Fontes, Heloisa Bedicks, Sandra Guerra, Sonia Consiglio e Teresa Vernaglia** por terem compartilhado suas perspectivas complementares sobre os diferentes aspectos inerentes ao processo decisório de Acionistas, Conselheiros, Investidores e Executivos. Os artigos* estão incríveis!

Em tempo: Convidamos todos os leitores e interessados neste material a conhecer mais sobre o trabalho da **WCD – WomenCorporateDirectors Foundation**, entidade sem fins lucrativos e com presença global, que há 20 anos atua promovendo e incentivando a formação de conselhos inovadores e engajados por meio da diversidade.

Ótima leitura!

Co-chairs WCD Brasil

Cristiane Azevedo

Cristina Pinho

Leila Loria

Luciene Magalhães

* As opiniões das coautoras não representam, necessariamente, as visões da WCD Brasil, nem tampouco a visão dos apoiadores institucionais dessa série.



UNFRAMED DESAFIA O
OLHAR CONVENCIONAL
EM BUSCA DE NOVAS
POSSIBILIDADES



WomenCorporateDirectors
A Foundation Inspiring Visionary Boards Worldwide

AGENDA

- 10** ATIVISMO EMPRESARIAL 4.0
DANIEL AUGUSTO MOTTA
- 14** NO CAMINHO PARA INICIATIVAS SOCIAIS SÓLIDAS E SUSTENTÁVEIS
ANA FONTES
- 18** NÃO HÁ MAIS COMO NEGAR
HELOISA BEDICKS
- 22** GOVERNANÇA É A FORÇA MOTRIZ DA AGENDA ESG
SANDRA GUERRA
- 26** E + ESG = NOVO CAPITALISMO, NOVO MODELO DE MUNDO
SONIA CONSIGLIO
- 30** O ESG NO ÂMBITO DE ATUAÇÃO DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS
TERESA VERNAGLIA
- 34** CAPITALISMO DE STAKEHOLDERS. ENGAJAMENTO NÃO É MAIS OPÇÃO
PESQUISA WCD
- 48** CONCLUSÕES



[EDITORIAL]

ATIVISMO EMPRESARIAL 4.0

10

DANIEL AUGUSTO MOTTA



ATIVISMO EMPRESARIAL 4.0

A sociedade está sempre repleta de tabus – alguns pela afronta aos usos e costumes, outros pela complexidade semântica, outros ainda pela resistência ativa ou passiva de grupos. Alguns poucos tabus (incesto, por exemplo) são universais e atemporais, enquanto outros (divórcio, por exemplo) são circunstanciais e perecíveis no tempo.

É indubitável que o ativismo empresarial configura-se como tabu nas rodas do mundo corporativo, provavelmente receosas em atribuírem força justamente àquilo que se deseja procrastinar e esvaziar.

Empresas sempre foram entidades passíveis de serem organizadas em associações articuladas politicamente junto ao governo, justamente para influenciarem o marco regulatório, as alocações orçamentárias e o arcabouço tributário. Os lobbies são veículos de influência das corporações sobre os agentes públicos em uma democracia.

A sociedade, por outro lado, sempre esteve desarticulada em suas vozes e agendas, justamente pela pluralidade de visões, interesses e paixões. A sociedade se tornou uma massa populacional amorfa com o crescimento populacional nos grandes centros urbanos.

Entretanto, algo vem se transformando nas últimas três décadas. Turbinada pela expansão da Internet, das redes sociais e dos celulares, a sociedade encontrou formas casuais para se organizar em *clusters*. Foram justamente os mesmos algoritmos que mapearam e cativaram bilhões de consumidores que, talvez até de modo acidental, também possibilitaram o encontro massivo de inúmeras redes de interesse.

Vozes outrora ignoradas nas esquinas alcançaram ecos exponenciais em escala global.

É fato que assistimos e vivenciamos uma mudança no sistema operacional social caracterizada por cinco fenômenos principais:

- Transição da ética social
- Flagelo institucional
- Consciência ambiental
- Polarização programada
- Inteligência digital

ATIVISMO EMPRESARIAL 4.0

A transição de ética social tem substituído o paradigma social em torno de obediência, compromissos e conformidade para um novo paradigma centrado na satisfação pessoal. Neste novo contexto, as pessoas buscam cada vez mais conexão, experiência e expressão.

O flagelo institucional reconhece a falência de parte significativa das grandes instituições do século XX, com forte perda de credibilidade, influência e presença no cotidiano das pessoas. O vácuo criado está sendo justamente o palco para convocatórios ao setor privado.

A consciência ambiental aumenta à medida que todos reconhecem que o impacto da Anthropocene sobre a aceleração geológica do planeta já ultrapassa os limites e as velocidades desejadas para preservação dos ecossistemas e da própria vida humana.

A polarização programada apresenta-se como efeito colateral da natureza de segregação dos algoritmos sociais a partir de mapeamentos de preferências, perfis e aspirações. Criaram-se bolhas autorreferenciadas com posicionamentos cada vez mais radicais.

A inteligência digital reorganizou os vetores de valor em torno de *share of attention*, *hub centrality* e *user experience* reconfigurando, também, cadeias produtivas inteiras a partir das mudanças relevantes no comportamento dos consumidores e da própria sociedade.

Esses cinco fenômenos alteraram o próprio sistema operacional social. Tornou-se inexorável a evolução do próprio contexto empresarial, inserido neste constructo social mais amplo e integrado. O ativismo empresarial ganhou *momentum* justamente neste cenário.

Grandes causas e pequenas guerrilhas. ONGs e fundos de investimento. O ativismo empresarial caminha de A a Z! Neste turbilhão de acontecimentos, as empresas foram compreendendo que suas licenças sociais para operarem (LSOs) estão cada vez mais complexas e desafiadoras, justamente pelo fortalecimento de stakeholders diversos e pela mudança de comportamento dos próprios consumidores e clientes.

A busca pela maximização de lucro sujeita a condições de contorno continua válida. Foram as condições de contorno que mudaram.

ATIVISMO EMPRESARIAL 4.0



A lista de evidências amplia-se diariamente: Empresa de bebidas relacionada à obesidade infantil; Conselheiros de empresa petroleira processados pela demora na implementação de agenda de transição energética; Gestora de investimentos atacada nas redes sociais ao apresentar retrato dos times compostos por homens e mulheres caucasianos; Banco de varejo atacado por suas linhas de crédito para setores poluentes; Empresas de mídias criticadas por seus roteiros e elencos.

O ativismo empresarial 4.0 realiza-se na arena competitiva digital, seja no radicalismo belicoso das redes sociais, seja na liquidez do capital disponível. O termo capitalismo de stakeholders refere-se, de certo modo, a essa agenda empresarial ampliada para outras relações, negociações e entregas. Neste território árido, há menos espaço para promessas, mais para ações concretas.

As agendas do momento – ESG (ambiental, social, governança) e DEI (diversidade, equidade, inclusão), por exemplo – estão intrinsecamente relacionadas e potencializadas pelo ativismo empresarial de múltiplos stakeholders. Investidores, conselheiros e executivos precisam compreender sistemicamente o fenômeno (presencialmente, isentos de grandes paixões) para então reconfigurarem seus modelos operacionais, redesenharem suas organizações, refinarem seus princípios e valores e reciclarem seus líderes. Não há outra via disponível no horizonte a frente.

NO CAMINHO PARA INICIATIVAS SOCIAIS SÓLIDAS E SUSTENTÁVEIS

14

ANA FONTES



NO CAMINHO PARA INICIATIVAS SOCIAIS SÓLIDAS E SUSTENTÁVEIS

A pandemia da Covid-19, em 2020, escancarou nossas diferenças e deficiências sociais, expondo as vulnerabilidades de um país que, há muito tempo, não se preocupa com políticas públicas eficientes que diminuam desigualdades.

Quando falamos em gênero, devemos entender que as mulheres foram e são as mais impactadas no ambiente de trabalho e profissional. Um cenário desigual, onde partimos sempre em desvantagem e precisamos provar nossas competências para poder exercer nosso trabalho. E foi na pandemia que vimos essas percepções negativas transformando-se em números e estatísticas.

Além da alta taxa de desemprego geral, a participação da mulher no mercado de trabalho, no país, caiu ao menor índice nos últimos 30 anos. Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), no auge da crise econômica, entre 2020 e 2021, as mulheres representavam menos de 40% da força ativa de trabalho. Antes da pandemia, a média superava os 50%. Boa parte dessas mulheres desempregadas foi empurrada para o empreendedorismo. Porém, a pandemia também afetou os pequenos negócios, obrigando muitos deles a fechar as portas.

Embora a crise tenha prejudicado diversos setores produtivos, os segmentos mais castigados foram os de serviços, como hotelaria, alimentação, beleza e serviços domésticos, postos ocupados em sua maioria por mulheres. Daí o impacto tão forte no desemprego feminino e no próprio empreendedorismo feminino. Além disso, é importante considerar outras desigualdades, como a dupla jornada de trabalho que a mulher enfrenta, a dificuldade de acesso a recursos financeiros, o preconceito estrutural e a violência doméstica.

Dados do Ministério Público de São Paulo registraram um crescimento de mais de 40% de violência dentro de casa e de feminicídio naquele período. Nesse cenário, deparamo-nos com iniciativas de algumas instituições privadas e de organizações não-governamentais que entenderam as necessidades dessas mulheres e ajudaram a diminuir os números dessa vulnerabilidade social.

Uma das mobilizações mais significativas e importantes naquele período de pandemia foi promovida bem embaixo dos meus pés, na Rede Mulher Empreendedora e no Instituto RME, quando conseguimos que três das mais importantes instituições bancárias do Brasil se unissem em um projeto que beneficiaria milhares de mulheres e, conseqüentemente, suas famílias.

NO CAMINHO PARA INICIATIVAS SOCIAIS SÓLIDAS E SUSTENTÁVEIS

O Projeto Heróis Usam Máscaras, iniciativa que reuniu marcas concorrentes a organizações da sociedade civil lideradas pela RME- Rede Mulher Empreendedora e Instituto RME, produziu mais de 12 milhões de máscaras, gerando renda para mais de seis mil costureiras em todo o país, impactando famílias inteiras e comunidades.

Eu, diretamente envolvida em diversas dessas ações, posso dizer que o empreendedorismo é uma das principais portas para a geração de renda e para a independência financeira da mulher. Mas precisamos enxergar esse empreendedorismo de forma justa, entendendo as diferenças e as dificuldades pontuais, criando, assim, condições para que mulheres realmente tenham condições de decidir sobre seus próprios negócios e sobre suas vidas.

Quando investimos na geração de renda como o empreendedorismo feminino, investimos também na própria sociedade. Quando uma mulher gera receitas, ela compartilha seus ganhos para o bem-estar de sua família e do seu entorno, promovendo educação e desenvolvimento social. Por isso, digo e repito que o papel de corporações privadas deve ser mais incisivo e constante. Reconheço a importância delas em momentos de crises, mas a responsabilidade social das empresas privadas também deve ser parte de seu plano de negócio. **A isso chamo responsabilidade estrutural, ou seja, iniciativas que tenham início, meio e fim, com metas, objetivos mensuráveis e façam parte de um planejamento sustentável de longo prazo.**

Um exemplo positivo nessa linha é o Ela Pode, o maior programa de capacitação criado em parceria por RME e Instituto RME, apoiado pela Google.org, com o objetivo de capacitar mulheres em vulnerabilidade social, com foco em habilidades socioemocionais gerando, assim, condições de trabalho e, conseqüentemente, independência econômica. O Ela Pode é — e foi desde o início (2018) — um projeto pensado, estruturado e planejado para ser escalável e com metodologias testadas em modelo piloto e depois espalhado pelo Brasil (mais de 1.800 municípios), com apoio de multiplicadoras treinadas, certificadas e avaliadas pelo programa, que impactou até hoje mais de 220 mil mulheres.

Com este exemplo mostro a consistência de uma iniciativa social e necessidade de cumprir os passos e os requisitos necessários exigidos na criação de serviço de impacto. Ao investir nesse setor, devemos definir nosso público impactado, identificar onde ele se encontra, o que ele precisa, o que faremos em conjunto com eles, como será essa entrega e quais serão os indicadores de sucesso sob o ponto de vista de quem está na ponta (o beneficiário) e não da empresa patrocinadora.

NO CAMINHO PARA INICIATIVAS SOCIAIS SÓLIDAS E SUSTENTÁVEIS

Assim como defendo que o papel das empresas privadas nas iniciativas sociais deva ser de forma organizada, planejada e sustentável, defendo também que tal papel deve refletir as ações internas e a postura que a organização tem com seus colaboradores, parceiros e clientes. Não faz sentido que, externamente, as marcas criem uma imagem responsável e consciente, quando dentro de casa suas políticas e procedimentos internos se descolam da realidade.

Nessa linha, acredito também que **a individualidade (papel do colaborador) e a coletividade (papel da marca) devam possuir o mesmo grau de importância, já que ambas possuem uma responsabilidade essencial na mudança social.**

Adicionalmente, e como disse anteriormente, assim como indivíduos agem de forma plural e unidos, vejo que as ações isoladas das empresas podem ser muito mais relevantes quando praticadas em conjunto, deixando os interesses da marca e sua posição mercadológica em segundo plano.

Sei que esse é um cenário quase utópico e sonhador. Mas, por outro lado, é um objetivo a se alcançar. Assim como durante muito tempo as marcas acreditavam que seus objetivos principais e restritos eram apenas gerar empregos, criar produtos e pagar impostos, gradualmente uma consciência de coletividade corporativa passa a ganhar algum espaço.

Ainda vejo o copo quase cheio e a esperança de que o mundo empresarial passe a ter uma percepção clara da responsabilidade que carrega junto à sociedade, adotando posturas que promovam o bem-estar e o equilíbrio comum.



NÃO HÁ MAIS COMO NEGAR.

QUESTÕES SOCIAIS E AMBIENTAIS SE IMPÕEM À REALIDADE DAS
COMPANHIAS, INDEPENDENTEMENTE DAS VONTADES OU RESISTÊNCIAS

HELOISA BEDICKS

18

NÃO HÁ MAIS COMO NEGAR

QUESTÕES SOCIAIS E AMBIENTAIS SE IMPÕEM À REALIDADE DAS COMPANHIAS,
INDEPENDENTEMENTE DAS VONTADES OU RESISTÊNCIAS

No futuro, somente as empresas que cuidarem das pessoas e do meio ambiente terão prosperidade. A única forma de obter lucro será reduzindo as externalidades negativas e aumentando as positivas.

Neste novo modo de fazer negócios, mais íntegro, justo e responsável, só conseguirá se manter com sucesso quem reconhecer e considerar “o outro” como parte interdependente de um mesmo ecossistema. Para os adeptos do liberalismo econômico e de Milton Friedman, que eternizou a frase de que a responsabilidade social de uma companhia seria aumentar seus lucros, este seria um futuro utópico. Ele nada mais é, porém, do que o cenário pretendido pelos defensores de uma transformação e de uma visão predominante no setor privado.

O chamado para a mudança é ancorado por ideais que conquistam cada vez mais seguidores. O interesse das companhias, dos investidores, dos reguladores, dos consumidores e da sociedade em geral por questões ambientais, sociais e de governança corporativa (ESG) faz parte de um processo de mudança de mentalidade que ficou mais nítido nos anos 2020.

É questão de tempo. Diversas pesquisas apontam que as novas gerações têm novos valores.

Preocupadas com o propósito e os impactos das empresas em que trabalham e com que se relacionam, elas também chegam aos postos de liderança das organizações e ocupam maior espaço no mercado de consumo, aumentando seu poder de influência e provocando questionamentos. A tolerância à maximização de lucro para os acionistas diminui à medida que as desigualdades se mantêm ou aumentam. Existe uma identificação genuína (ainda que heterogênea e por vezes contraditórias) desses jovens com a agenda socioambiental. Não por acaso, conceitos como consumo consciente, comércio justo (*fair trade*), economia circular e *cruelty free* (sem crueldade com os animais) vão se incorporando às marcas.

Segundo dados da Bloomberg, investimentos em ESG devem atingir US\$ 53 trilhões até 2025, respondendo por um terço dos ativos totais sob gestão. O fato é que só se fala tanto em ESG porque, mais de meio século depois, continuam latentes as ideias do lendário artigo de Friedman, publicado no *The New York Times* em 1970. Por mais que as preocupações com diversidade e inclusão, clima, biodiversidade, direitos humanos e integridade pareçam dominar a pauta das decisões de investimento e das reuniões de conselhos de administração, a atuação empresarial orientada exclusivamente à criação de valor para os acionistas (*shareholder capitalism*) continua em evidência.

NÃO HÁ MAIS COMO NEGAR

QUESTÕES SOCIAIS E AMBIENTAIS SE IMPÕEM À REALIDADE DAS COMPANHIAS,
INDEPENDENTEMENTE DAS VONTADES OU RESISTÊNCIAS

O debate público e a corrida na direção de práticas ESG não deixam de ser reações a dois grandes fatores: companhias provocando desastres ou se comportando de maneira controversa; e políticos com projeção midiática e internacional defendendo agendas antissustentabilidade com veemência.

O risco é se tratar os aspectos ESG como novidade e postergar ações para atender à promessas antigas. O movimento conhecido como “capitalismo consciente”, que nasceu em 2007 nos EUA a partir da publicação do livro *Firms of Endearment*, de David Wolfe, Jag Sheth e Raj Sisodia, ancora-se em quatro princípios: propósito maior, cultura consciente, liderança consciente e orientação para stakeholders. Embora mais recente, não é muito diferente do capitalismo de stakeholders, conceito sobre o qual Klaus Schwab, fundador do Fórum Econômico Mundial, escreveu pela primeira vez em 1971.

O próprio acrônimo ESG tem quase 20 anos. Em 2004, o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) utilizou a expressão pela primeira vez na publicação *Who Cares Wins*. O documento atendeu ao pedido do então secretário geral da ONU, Kofi Annan, para que a indústria financeira fizesse a integração dos fatores ambientais, sociais e de governança corporativa em suas análises de investimento.

De acordo com o relatório, a robustez da governança corporativa seria um pré-requisito para as companhias darem conta dos desafios ambientais e sociais. Em 1999, a primeira edição dos Princípios de Governança Corporativa da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) também já trazia esse olhar para a sustentabilidade, dizendo que a boa governança ajudaria as empresas a levar em conta os interesses de uma gama de atores, incluindo os das comunidades em que atuam.

A diferença é que agora não há mais tempo para deixar que o futuro resolva os problemas atuais. O capitalismo do futuro exige ações imediatas. Na esfera ambiental, por exemplo, convém destacar as estimativas e previsões alarmantes dos relatórios do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC). Algumas alterações causadas por atividades econômicas já são consideradas irreversíveis, tanto que a prioridade das lideranças públicas e privadas passou a ser, além da mitigação, a adaptação e a resiliência da economia e da sociedade em um planeta com condições climáticas adversas.

A governança importa porque ela define como os líderes vão agir. As questões ambientais e sociais ampliam os desafios para a consecução dos objetivos corporativos e exige decisões estratégicas mais elaboradas.

NÃO HÁ MAIS COMO NEGAR

QUESTÕES SOCIAIS E AMBIENTAIS SE IMPÕEM À REALIDADE DAS COMPANHIAS, INDEPENDENTEMENTE DAS VONTADES OU RESISTÊNCIAS

A multiplicidade de relações que as organizações estabelecem com diversos públicos aumenta os riscos e a responsabilidade dos conselheiros e diretores. O poder para transformar as empresas e os modelos de negócios está, de fato, com os líderes, sejam eles empresários, acionistas controladores, investidores ou administradores.

Em 2022, ano que quebrou recordes de bilheteria nos Estados Unidos e em vários países com Homem-Aranha: Sem Volta para Casa, a quase centenária The Walt Disney Company mostrou que ainda tem muito o que aprender com uma das frases mais conhecidas das histórias do famoso super-herói: “com grandes poderes vêm grandes responsabilidades”. A companhia se tornou alvo de ativistas por não ter se esforçado para impedir a aprovação de um projeto de lei do estado da Flórida considerado discriminatório contra pessoas LGBTQIA+ (sigla para lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e intersexuais). Depois que a lei foi sancionada, para o CEO, Bob Chapek, restou enfrentar o desgaste público e pedir desculpas. “Está claro que isso não é apenas uma questão de um projeto de lei da Flórida, mas, em vez disso, outro desafio de direitos humanos básicos. Vocês precisaram que eu fosse um aliado mais forte na luta por direitos iguais, mas eu os desapontei. Sinto muito.”, disse em carta dirigida aos empregados em 11 de março de 2022.

O caso serve para ilustrar a pressão crescente para que as companhias se posicionem e se envolvam em pautas que vão muito além de seus negócios propriamente ditos. **Negligenciar os stakeholders é uma escolha, mas as consequências no longo prazo são inevitáveis. A empresa pode decidir ignorar ou administrar o risco. Apenas adiar ou prevenir a crise. Cedo ou tarde o meio ambiente, a economia e a sociedade impõem mudanças radicais.**

Nesse contexto, conselheiros e demais agentes de governança devem se empenhar em consolidar uma nova abordagem de tomada de decisão, considerando os impactos e expectativas de um conjunto cada vez mais diversificado e complexo de stakeholders. Colocar em prática e fortalecer as estruturas ESG são apenas os primeiros passos. O estágio mais avançado é o desenvolvimento de uma cultura ética, baseada em princípios e valores efetivamente observados no dia a dia.

O tom vem da liderança, e praticar o que se fala (*walk the talk*) é crucial.

GOVERNANÇA É A FORÇA MOTRIZ DA AGENDA ESG

22

PARA GERAR VALOR EM LONGO PRAZO, A ADERÊNCIA À ESTRATÉGIA E ÀS PRÁTICAS AMBIENTAIS E SOCIAIS DEVE VIR DO CONSELHO

SANDRA GUERRA

GOVERNANÇA É A FORÇA MOTRIZ DA AGENDA ESG

PARA GERAR VALOR EM LONGO PRAZO, A ADERÊNCIA À ESTRATÉGIA E ÀS PRÁTICAS AMBIENTAIS E SOCIAIS DEVE VIR DO CONSELHO

A temática ESG (acrônimo em inglês para Ambiental, Social e Governança) deixou de ser tendência e já se tornou voz corrente.

Definitivamente, o assunto saiu da esfera restrita dos especialistas e nem mesmo os mais céticos, que ainda alardeiam que a agenda ESG é apenas mais um modismo e não uma entrega de valor, parecem conseguir deter o uníssono cada vez mais alto da sociedade em favor da adoção de práticas sustentáveis pelas empresas. O ambiente corporativo crítico e instável - que padece com os efeitos do aquecimento global e as sequelas da pandemia, enquanto acelera o processo de digitalização dos negócios e teme o colapso cibernético - faz com que as organizações enfrentem ainda três outras fontes de pressão que incentivam suas agendas ESG.

As duas primeiras são sociodemográficas: as mulheres e a geração dos millennials são os segmentos da sociedade mais atentos e sensíveis aos impactos da má gestão corporativa em ESG. E, cada vez mais, as decisões de consumo e investimento estão nas mãos deles. Até 2030, os millennials devem representar 75% da força de trabalho empregada no mundo e, nas próximas décadas, deterão cerca de US\$ 30 trilhões da riqueza global. As mulheres, por sua vez, nos próximos dez anos, serão responsáveis por 66% do poder de compra nos EUA.

Não bastasse a migração de trabalho e renda para os dois segmentos populacionais, que concedem licença para operar preferencialmente a empresas com atuação sustentável, há um terceiro agente exercendo pressão sobre as empresas. Prospera no mercado global – e no Brasil - o ativismo dos investidores institucionais, conectando o desempenho em ESG a ganhos de eficiência, aumento do comprometimento dos colaboradores e da produtividade, além da redução de riscos operacionais e reputacionais com a consolidação do valor de marca.

Esse crescente ativismo dos investidores tem se traduzido em ações bastante concretas: na última temporada de assembleias nos EUA, por exemplo, grupos minoritários apresentaram um número recorde de propostas de acionistas. Uma delas, apoiada pelo maior fundo de pensão dos Estados Unidos, CalPers, solicitou a destituição de Warren Buffett da Berkshire Hathaway, pedindo que a presidência do conselho fosse ocupada por um independente, já que Buffett também é o CEO. Adicionalmente, o mesmo fundo apoiou outra proposta que exigia que a Berkshire oferecesse uma avaliação anual de como gerencia riscos e oportunidades relacionadas ao clima.

GOVERNANÇA É A FORÇA MOTRIZ DA AGENDA ESG

PARA GERAR VALOR EM LONGO PRAZO, A ADERÊNCIA À ESTRATÉGIA E ÀS PRÁTICAS AMBIENTAIS E SOCIAIS DEVE VIR DO CONSELHO

Outro grande fundo de pensão norte-americano, New York State Comptroller, apoiou a proposta de acionistas referente aos direitos dos trabalhadores na Starbucks e à igualdade racial na Amazon. Já no Reino Unido, a ClientEarth, uma organização de direito ambiental, está processando individualmente os 13 conselheiros de administração da Shell por não determinarem uma estratégia em linha com o Acordo de Paris para adequar a companhia na limitação da emissão de Gases de Efeito Estufa (GEE).

Outro indicador claro da determinação dos investidores em relação aos requisitos de ESG vem da maior gestora mundial de ativos, BlackRock, que responde por US\$ 9 trilhões de ativos. Entre 2018 e 2020, a gestora votou contra a eleição de 1.200 conselheiros de administração e a reeleição de outros 5.100 devido a fatores relacionados à governança e à sustentabilidade.

Premida por essa conjunção de fatores, a agenda ESG se consolida como uma entrega de valor indissociável da estratégia de negócio da companhia. A pressão externa por parte de stakeholders mais conscientes do poder de atuação corporativa para endereçar assuntos de interesse coletivo e de impactos interdependentes, não se arrefecerá.

Empresas que realizarem essa virada de mentalidade em seus negócios e cultura organizacional, não só aumentarão seu valor de mercado, como também se tornarão cada vez mais atrativas.

Dessa forma, as empresas vêm tentando agilizar a aderência à estratégia e práticas sustentáveis – seja por consciência e princípios e/ou pela pressão imposta por consumidores e investidores. Não importa o motivo: o único risco a ser evitado é a adesão de fachada, que resvala no chamado greenwashing e esvazia o discurso dos relatórios anuais de sustentabilidade.

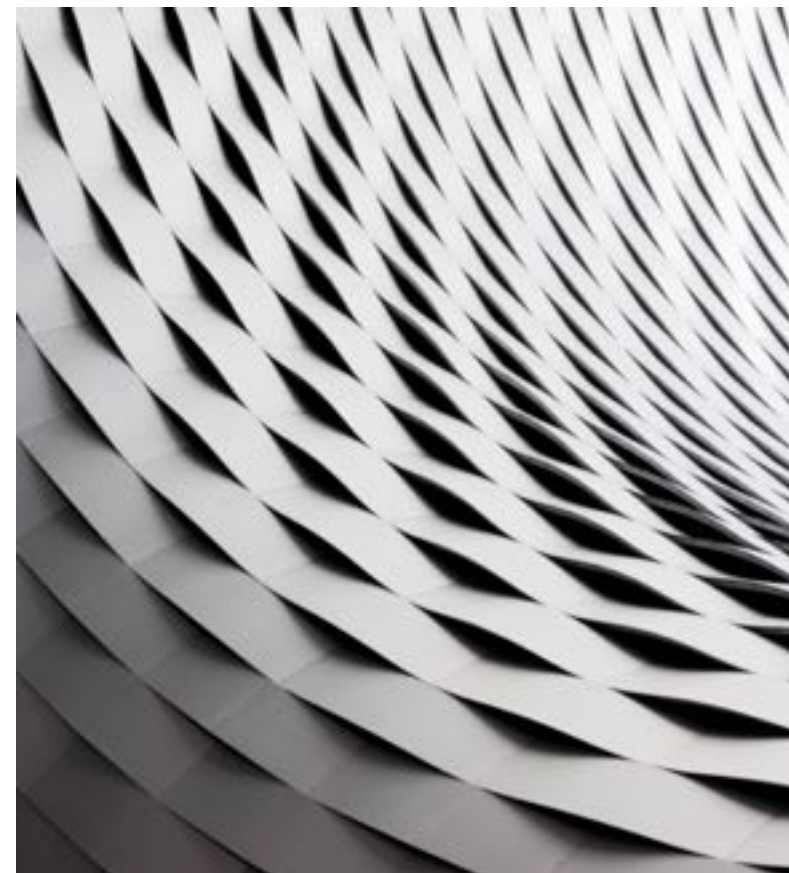
É que, se implementada isoladamente, essas iniciativas podem não gerar valor perene. Para fazer frente a esse risco, tenho reiterado que, quando se trata da agenda ESG, o “G” de governança assegura que as iniciativas nas dimensões social e ambiental estejam, de fato, tecidas na estratégia da empresa e sejam devidamente monitoradas, buscando a geração de valor no longo prazo. Suas diretrizes, portanto, devem emanar do conselho de administração (CA) para que sejam implementadas de forma transversal em todas as atividades do negócio.

GOVERNANÇA É A FORÇA MOTRIZ DA AGENDA ESG

PARA GERAR VALOR EM LONGO PRAZO, A ADERÊNCIA À ESTRATÉGIA E ÀS PRÁTICAS AMBIENTAIS E SOCIAIS DEVE VIR DO CONSELHO

Como instância máxima da governança, cabe ao CA ser protagonista na condução da empresa em sua jornada em sustentabilidade, que se inicia com a definição do propósito do negócio e a disseminação de uma cultura organizacional cuja prática de valores seja capaz de concretizá-lo. Também deve partir do conselho a análise das externalidades, cujo foco é ampliar os impactos positivos e mitigar os negativos, considerando os efeitos das atividades da empresa sobre a sociedade e o ambiente. Essa avaliação deve incluir a escuta ativa das partes interessadas e uma análise de materialidade. E, finalmente, outra atribuição do conselho é vincular a remuneração variável dos executivos ao atingimento de metas em ESG.

Além disso, objetivando a geração de valor para todos os stakeholders, os conselheiros adicionam o “E” do aspecto econômico nas duas pontas da equação da sustentabilidade. Essa perspectiva estratégica do CA possibilita o surgimento de um processo virtuoso retroalimentado pelo lucro: os resultados econômicos financiam as ações sociais e ambientais que, por sua vez, perenizam a geração de valor econômico pelo negócio. E assim, o **conselho se torna a força motriz da agenda ESG, pois dá o tom para que a demanda por uma atuação sustentável seja ouvida, enraizada na cultura organizacional e praticada diariamente por todo o time de gestores com resultados mensuráveis, consistentes e duradouros.**



E + ESG = NOVO CAPITALISMO, NOVO MODELO DE MUNDO

SONIA CONSIGLIO

26

E + ESG = NOVO CAPITALISMO, NOVO MODELO DE MUNDO

Costumo dizer que na minha vida executiva de mais de duas décadas estruturando e liderando áreas de sustentabilidade em grandes empresas nacionais e multinacionais, eu “corria atrás” de CFOs e DRIs, ou seja, dos/as responsáveis pelas áreas financeira e de relacionamento com investidores. Ora, se o nosso modelo de operar ainda é predominantemente econômico-financeiro, a mudança virá (e já está vindo) fortemente a partir do engajamento e mobilização dos principais representantes deste *mainstream*.

Victor Hugo tem uma frase que define magistralmente o que estamos vivendo com o recente “boom” do ESG (sigla em inglês para ambiental, social e governança): “Nada é mais poderoso do que uma ideia cujo tempo chegou”. E eu afirmo com muita tranquilidade que o tempo da construção de um novo modelo em que as questões ambientais, sociais e de governança corporativa são integradas às econômico-financeiras, definitivamente é agora. É o mundo do “EESG”, como prefiro chamar, incluindo o E do econômico na tradicional sigla, trazendo, também na linguagem, essa integração que se impõe inexoravelmente.

E por que esse tempo chegou agora? Há vários fatores. Destaco dois: o crescente interesse dos investidores pela agenda ESG nos últimos anos (a existência de boas práticas socioambientais é cada vez mais critério para alocação de recursos) e a Covid-19.

Digo que, pela dor de uma pandemia, percebemos que o mundo é interligado: uma questão de saúde, portanto, social, relacionada ao meio ambiente colocou a economia em *lockdown*. Dois movimentos completam o pano de fundo desse cenário: os riscos têm se materializado cada vez mais rápido (basta ver a quantidade de casos de empresas que perderam valor em bolsa, recursos financeiros, imagem e/ou reputação por um desastre ambiental em sua operação ou uma crise social) e as oportunidades de negócio são concretas. Segundo dados da Moody’s ESG Solutions, a emissão de títulos ESG (como green bonds e social bonds) deve atingir US\$ 1,35 tri em 2022, representando 15% do volume total. Em 2020 era 6,7%. Simples e forte assim.

Há 52 anos, o economista americano Milton Friedman disse a conhecida frase “The business of business is business”, que ficou marcada como símbolo de um capitalismo centrado na maximização dos lucros para o acionista. Chegamos em 2019 com o Financial Times fazendo sua primeira campanha de marca desde a crise financeira de 2008 tendo como mote: “Capitalism: Time for a Reset”. O Fórum Econômico Mundial foi na mesma linha em 2020, batizando de “The Great Reset” a sua 50ª reunião de Davos. Seu fundador e presidente executivo, Klaus Schwab, aprofundou essa discussão no livro “Stakeholder Capitalism”, lançado em 2021.

E + ESG = NOVO CAPITALISMO, NOVO MODELO DE MUNDO

No mesmo ano, Mark Carney, ex-presidente dos bancos centrais canadense e inglês e enviado especial da ONU para Ação Climática e Finanças, lançou o livro “Value(s): Building a Better World for All”, propondo um capitalismo mais alinhado aos valores da sociedade.

O que todos esses movimentos têm em comum? O entendimento de que o capitalismo que nos trouxe até aqui não nos levará adiante. O Financial Times foi preciso em sua campanha ao afirmar: “O modelo capitalista liberal proporcionou paz, prosperidade e progresso tecnológico nos últimos 50 anos, reduzindo drasticamente a pobreza e elevando os padrões de vida. Mas, desde a crise financeira global, o modelo ficou sob pressão, particularmente o foco em maximizar lucros e valor para os acionistas. Esses princípios de bons negócios são necessários, mas não suficientes. Está na hora de uma redefinição”.

Essa hora, então, caro Victor Hugo, chegou. A questão, agora, é termos a capacidade de apreender todo esse contexto e implementar essa proposta. Para isso, é necessária liderança. O líder que emerge desta vivência pandêmica é mais empático e humano. Compreende o valor e a interdependência da agenda EESG e assume seu papel nessa transformação. Há um belo conjunto de competências que são sinalizadas em todas as pesquisas sobre o perfil desta liderança: intuição, propósito, emoção, percepção, inclusão de stakeholders. Não é um maravilhoso e admirável mundo novo?

Há alguns anos falávamos em engajar CEOs nesta agenda. Hoje, a conversa é no nível do CA. Na pesquisa KPMG “Conselhos de Administração – oito prioridades para a agenda de 2022” está lá: “Incorporação dos aspectos ESG, incluindo os riscos climáticos e de diversidade, equidade e inclusão nas discussões relacionadas à estratégia”. Hoje vemos especialistas em sustentabilidade compondo esses colegiados, como é o meu caso, e cresce a quantidade de empresas que estruturam Comitês ESG de assessoramento ao conselho. Na pesquisa “A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais” (16ª edição), da KPMG e ACI Institute Brasil, cresceu de 22 para 37 o número de companhias com esse tipo de Comitê de 2020 para 2021. Ou seja, **há um entendimento de que a governança precisa ser robustecida a fim de melhor suportar o conselho nessas temáticas.**

Em suas famosas cartas anuais aos CEOs das empresas investidas, o presidente mundial da BlackRock (maior gestora de recursos global, com US\$ 10 trilhões sob gestão), Larry Fink, tem trazido nos últimos anos mensagens contundentes nesta direção. Em 2020, afirmou que sustentabilidade se tornaria o padrão de investimento da casa. Em 2021, cobrou das empresas seus planos de transição para uma economia de baixo carbono. Em 2022, a carta tem por título “O Poder do Capitalismo” e traz como mensagens-chave: novo capitalismo, descarbonização, parceria público-privado, mundo do trabalho, pressão dos acionistas em assembleias pelo ESG.

E + ESG = NOVO CAPITALISMO, NOVO MODELO DE MUNDO



Mas o que me marcou mesmo na mensagem deste ano é uma pergunta definidora que ele faz aos CEOs: “Você conduzirá ou será conduzido?”. Pergunta que cabe também a cada um de nós.

Tudo isso posto... E o futuro? Aqui me valho de Lewis Carroll e o inesquecível diálogo entre a Alice no País das Maravilhas e o Gato de Cheshire:

- Alice: Gato, pode me dizer qual o caminho que eu devo tomar?
- Gato: Isso depende muito do lugar para onde você quer ir.
- Alice: Eu não sei para onde ir...
- Gato: Se você não sabe para onde ir, qualquer caminho serve.

Nós não podemos nos dar ao luxo de não saber para onde vamos. Os desafios estão muito bem colocados. E **acredito que faremos essa inescapável mudança de modelo por três caminhos: pelo amor, pela dor ou pela inteligência**. Amor - quando o líder acredita nesta agenda e faz acontecer; Dor - quando se perde dinheiro, valor, reputação em função de desastres ambientais ou sociais e, mesmo não acreditando, se toma atitudes para não perder mais; Inteligência – quando se entende que é para lá que o mundo vai, é uma questão de visão, inovação, liderança. Se pudermos aliar amor e inteligência, perfeito. A dor eu passo. E você?

O ESG NO ÂMBITO DE ATUAÇÃO DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

30

TERESA VERNACIA

O ESG NO ÂMBITO DE ATUAÇÃO DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

O Conselho de Administração tem importante papel na incorporação estratégica dos temas Ambientais, Sociais e de Governança (ESG, na sua sigla em inglês) nas companhias, com desafios na consolidação de um modelo operacional que equilibre a geração de valor de curto e longo prazo. A visão de longo prazo é um elemento vital para entender o contexto de sustentabilidade e com ele o papel dos Conselhos de Administração. Ao repassar como o ESG tem surgido e sido percebido na perspectiva desse organismo, ficará clara a compreensão dos desafios que os Conselhos precisarão observar para garantir um modelo operacional eficaz e alinhado às práticas do ESG.

1 ESG: A PERCEÇÃO DO VALOR DA EMPRESA NO LONGO PRAZO

O conceito de Desenvolvimento Sustentável e sua relação com o ESG surgiu com a publicação do Relatório Brundtland. Na essência, trata-se de um modelo de desenvolvimento que seja capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer aquelas das gerações futuras. Desde então, capitaneados pela ONU, os países fizeram grandes esforços para materializar a agenda do desenvolvimento sustentável como novo modelo de crescimento. A mais recente iniciativa foram os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), lançados em 2015, que traçam 169 metas a serem perseguidas pelos países até 2030 na direção de uma agenda global sustentável (Agenda 2030).

Nessa linha, o ESG é uma tradução pragmática aplicada ao contexto das organizações, que considera não apenas o progresso econômico como único indicador de desenvolvimento, ampliando a visão para os aspectos ambientais e sociais. A percepção de valor no longo prazo joga um papel fundamental no avanço desta agenda, tendo profundas conexões com o rol dos Conselhos. As tendências de mercado apontam o início de uma conexão do ESG com a estratégia das empresas. **É um salto do “nice to have” para o “must have”. Essa compreensão começou a emergir há três anos e, de forma emblemática, materializada nas conhecidas cartas da BlackRock para suas empresas investidas.**

Um exemplo dessa mudança de paradigma foi o estudo Prioridades dos Conselhos de Administração para 2021 - Argentina, Brasil e Chile, divulgado pela EY (2022), que entrevistou 200 Conselheiros sobre como estão inserindo o ESG em sua estratégia para criar resiliência ao risco e, ao mesmo tempo, vislumbrar novas oportunidades de crescimento. Para uma parte relevante dessas empresas, um olhar maduro sobre essa agenda pode fortalecer a inovação e traçar o caminho para a disrupção dos seus modelos de negócio. Cerca de 82% dos Conselheiros declararam que tiveram uma abordagem significativa para formular estratégias que incorporam o ESG e equilibram os resultados de curto e longo prazo.

O ESG NO ÂMBITO DE ATUAÇÃO DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

O mesmo estudo mostrou como o ESG tem entrado na agenda do Conselho. A compreensão estratégica do tema começou pela resiliência ao risco, com 82% dos Conselheiros iniciando com a introdução de controles voltados para a mitigação de riscos associados à dependência de recursos e problemas de escassez vinculados à perda de biodiversidade ou à possível interrupção de operações devido a eventos climáticos extremos.

Essa percepção está longe de ser amplamente difundida e há múltiplos desafios até uma visão consolidada sobre o tema. Para 43% dos entrevistados a "falta de compromisso do conselho para tomar decisões que integrem totalmente os fatores ESG e criem valor a longo prazo" é o principal desafio. E 41% apontaram a carência de métricas para avaliar o impacto de fatores intangíveis sobre o valor no longo prazo como fator limitador da atuação do Conselho. Ainda, 37% alegaram a falta de diversidade e conhecimento específico como limitadores. Como a visão de longo prazo é chave para alavancar a agenda do ESG, aspectos de curto prazo como liquidez e remuneração dos executivos vinculadas majoritariamente a metas de resultados imediatos, retraem a evolução dessa agenda.

Os desafios vinculados à incorporação estratégica do ESG na pauta do Conselho vem recebendo atenção. Ainda segundo o estudo da EY, houve um acréscimo significativo do tempo dedicado aos assuntos do ESG. Há dois anos, apenas 15% dos Conselheiros discutiam o tema em todas as reuniões. Em 2022, 49% afirmaram que o ESG é recorrente em todas as reuniões e 33% sinalizaram que as discussões são frequentes.

Segundo a EY, em 2020 o ESG era o quarto assunto mais discutido nas reuniões, atrás das questões relacionadas com a estratégia de negócios, pessoas e performance financeira. Dentro do universo ESG, 35% dos Conselheiros afirmaram que as discussões sobre aspectos ambientais são mais relevantes. Já para 30% deles a Governança Corporativa é a mais prioritária e apenas 3% indicaram o social como preponderante. Alternativamente, para 18% os três temas (ambiental, social e governança) são igualmente prioritários.

2 DESAFIOS DA ATUAÇÃO DO CONSELHO NOS TEMAS ESG

Os Conselhos de Administração vêm ganhando preponderância na supervisão e direcionamento estratégico dos temas ESG. No entanto, se faz necessário aprimorar o modelo operacional de atuação para que esse papel seja cada vez mais efetivo e possa trazer transformações para a organização.

O ESG NO ÂMBITO DE ATUAÇÃO DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

É preciso desenvolver as habilidades do Conselho e seu conhecimento na agenda ESG para saber questionar de forma objetiva os assuntos materiais dessa temática. Uma prática corrente seria indicar membros independentes especialistas em ESG que possam, além de apoiar na avaliação, elevar o grau de entendimento dos demais.

Um exemplo que ilustra essa necessidade foi a mensagem contida em uma das cartas da BlackRock para suas investidas. “Esperamos que os conselheiros tenham fluência no risco climático e na transição energética para permitir que todo o board — mais que apenas um conselheiro que é um ‘expert climático’ — dê supervisão apropriada para os planos e metas da companhia”.

Programas de incentivo e metas ESG vinculadas com a remuneração variável dos executivos também são fundamentais para alavancar o caráter de supervisão do Conselho. Essas metas precisam equilibrar a geração de valor de curto e longo prazo. Muito difundido atualmente, é a criação de Comitês ESG vinculados ao Conselho, dando fluência aos temas e como eles podem impactar na dimensão econômica da companhia.

A iniciativa Chapter Zero – liderada no Brasil pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) – ajuda a alta gestão sobre como abordar o desafio das mudanças climáticas nos Conselhos. Trata-se de uma relevante plataforma que pode ser útil na incorporação dos temas ESG de forma sólida na agenda dos Conselhos de Administração.

Outra referência é o documento da OCDE que, com novos princípios repensados com o ESG, vem influenciando investidores e financiadores no processo de tomada de decisão de investimentos ou concessão de crédito. No Brasil, em 2019, a ANBIMA (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais), divulgou um guia focado em como os aspectos ESG devem ser tratado nas análises de investimento.

Mesmo com a clara evolução do tema nas pautas dos Conselheiros, ainda será necessário aprofundar em diversos aspectos para que sua abordagem seja efetiva. Apesar dos Conselhos de Administração não serem responsáveis por executar as ações na ponta, seu papel será preponderante para suportar e muitas vezes incentivar o management, na inclusão do ESG na estratégia da companhia, de forma a sobretudo equilibrar os resultados de curto prazo com a visão de longo prazo, garantindo assim, a perenidade do negócio.

PESQUISA

CAPITALISMO DE STAKEHOLDERS. ENGAJAMENTO NÃO É MAIS OPÇÃO

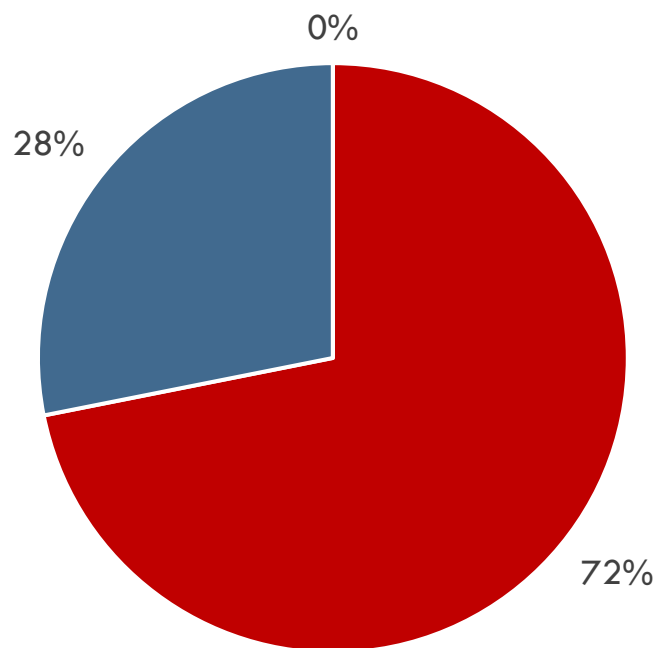
34

CAPITALISMO DE STAKEHOLDERS.

ENGAJAMENTO NÃO É MAIS OPÇÃO

Pesquisa realizada com 65 membros WCD Brasil em MAIO 2022

Qual a importância do elemento Governança (G) para que os impactos Ambientais (E) e Social (S) de fato sejam considerados nas atividades das empresas?



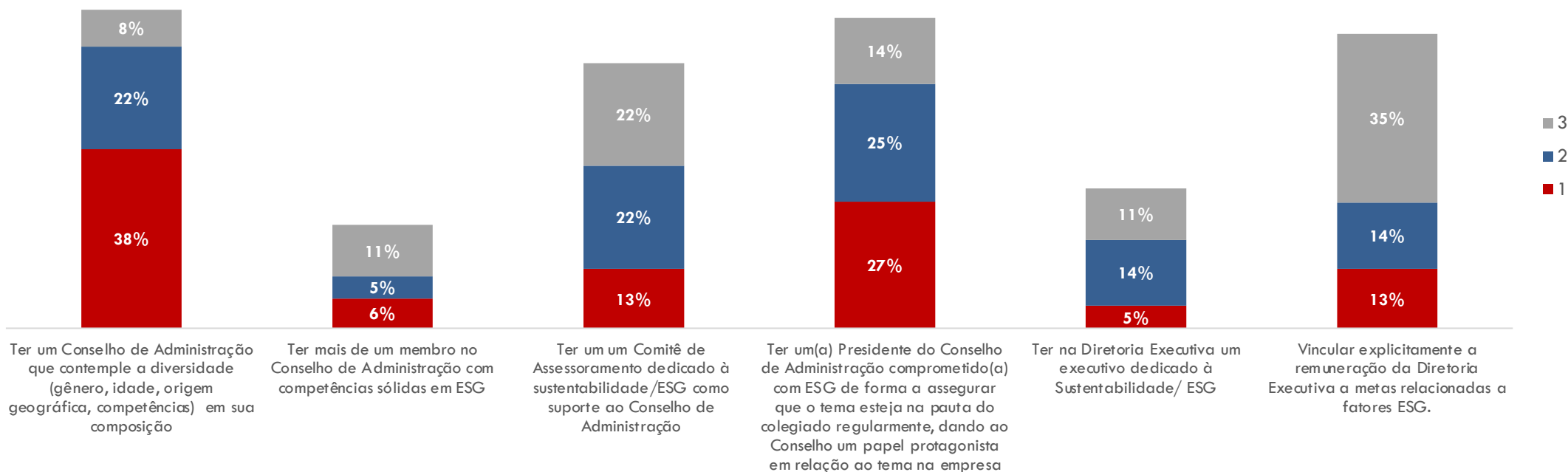
- Extremamente importante, as agendas Ambiental e Social não acontecem plenamente enquanto o elemento Governança não estiver solidamente estruturado
- Relativamente importante, uma empresa pode olhar para os pilares Ambiental e Social mesmo que não tenha o G completamente estabelecido, mas nesse caso dificilmente o tema é endereçado profundamente
- Pouco importante, são fatores totalmente independentes e, por isso, a Governança não é importante para a atuação da empresa em temas Ambiental e Social

CAPITALISMO DE STAKEHOLDERS.

ENGAJAMENTO NÃO É MAIS OPÇÃO

Pesquisa realizada com 65 membros WCD Brasil em MAIO 2022

Quais são as práticas de governança que mais influenciam as empresas em sua capacidade de atuar efetivamente na agenda ESG?
Escolha as três mais importantes, priorizando de 1 a 3 para as opções escolhidas.

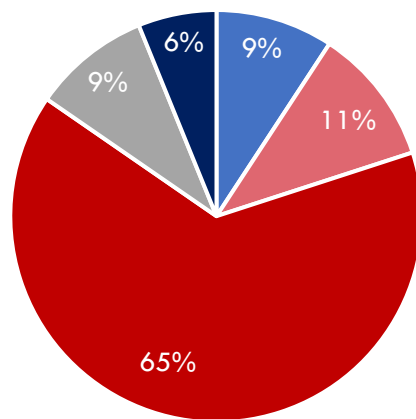


CAPITALISMO DE STAKEHOLDERS.

ENGAJAMENTO NÃO É MAIS OPÇÃO

Pesquisa realizada com 65 membros WCD Brasil em MAIO 2022

Qual dos aspectos abaixo mais impede administradores (Conselho e Diretoria) de fazer a empresa avançar na agenda ESG?

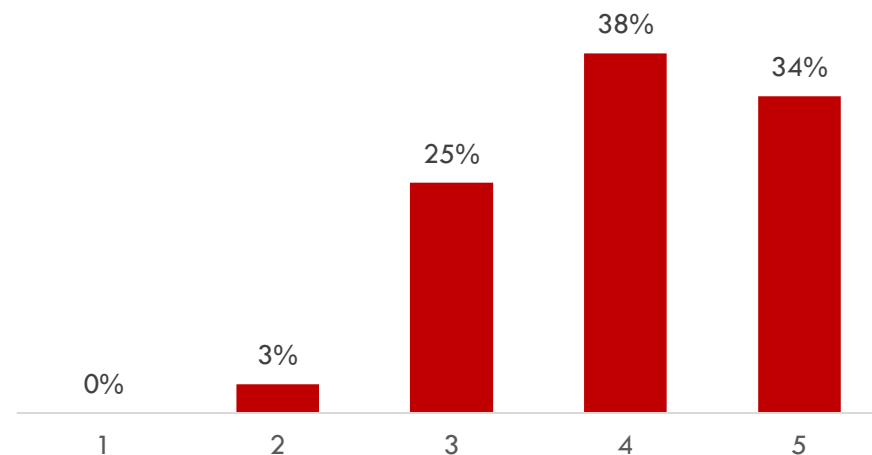


- Resistências internas em relação à temática ESG
- Desconhecimento técnico dos executivos
- Crença de que a agenda ESG é distração do foco na geração de valor econômico
- Mentalidade contrária dos administradores

A pressão dos investidores institucionais é o fator que mais tem impulsionado as empresas na busca por boas práticas de ESG.

(1) Discordo totalmente

(5) Concordo totalmente



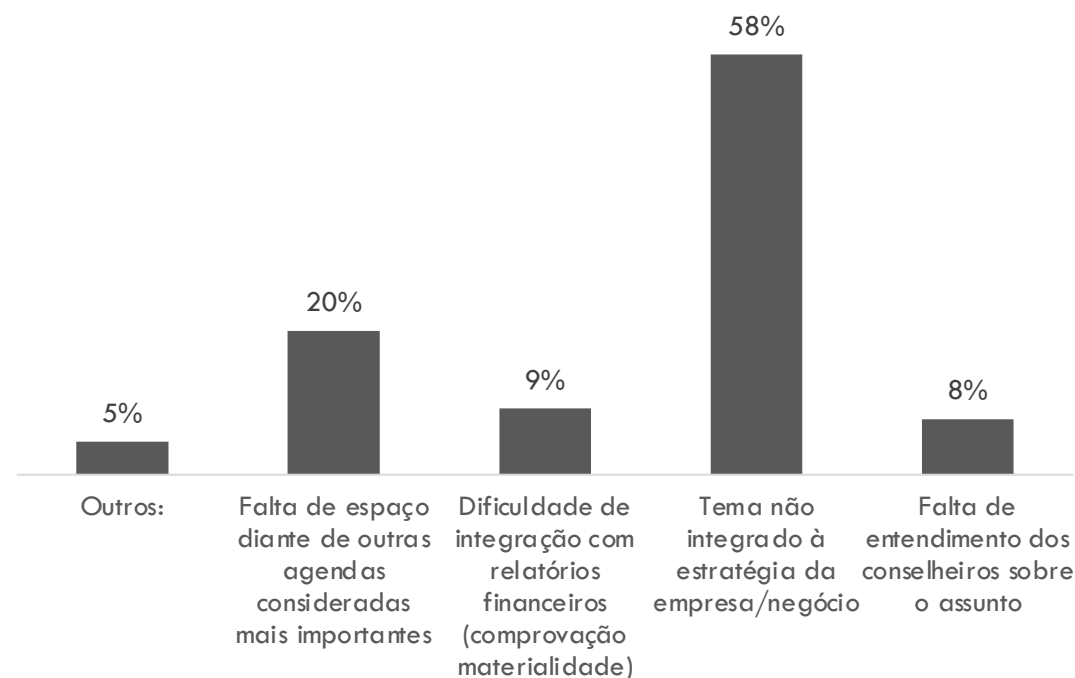
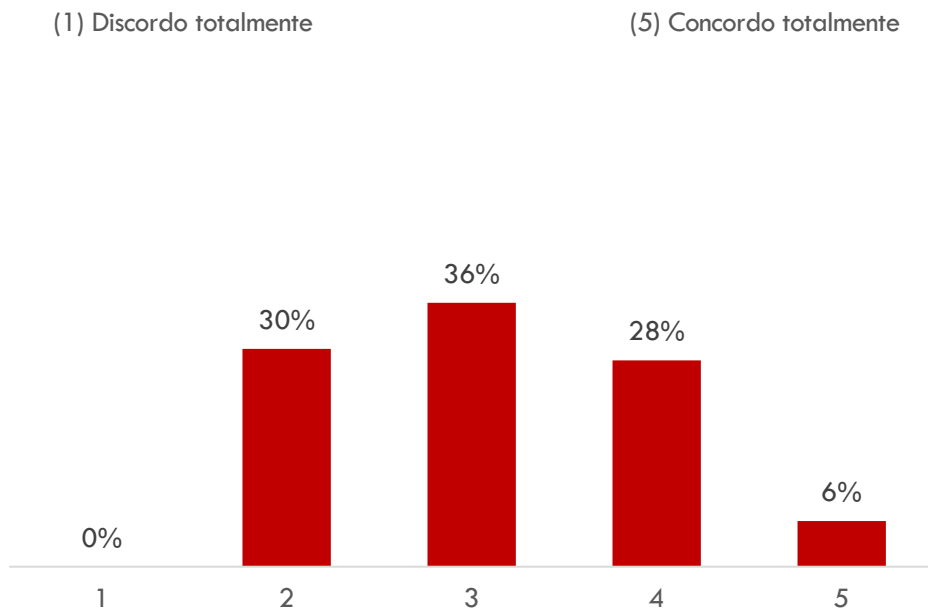
CAPITALISMO DE STAKEHOLDERS.

ENGAJAMENTO NÃO É MAIS OPÇÃO

Pesquisa realizada com 65 membros WCD Brasil em MAIO 2022

A consciência dos administradores sobre a importância dos aspectos ambientais, sociais e de governança é o fator que tem mais impulsionado as empresas na busca por boas práticas de ESG.

Quais os principais desafios para a inclusão da agenda ESG de forma recorrente nas pautas dos Conselhos?



CAPITALISMO DE STAKEHOLDERS.

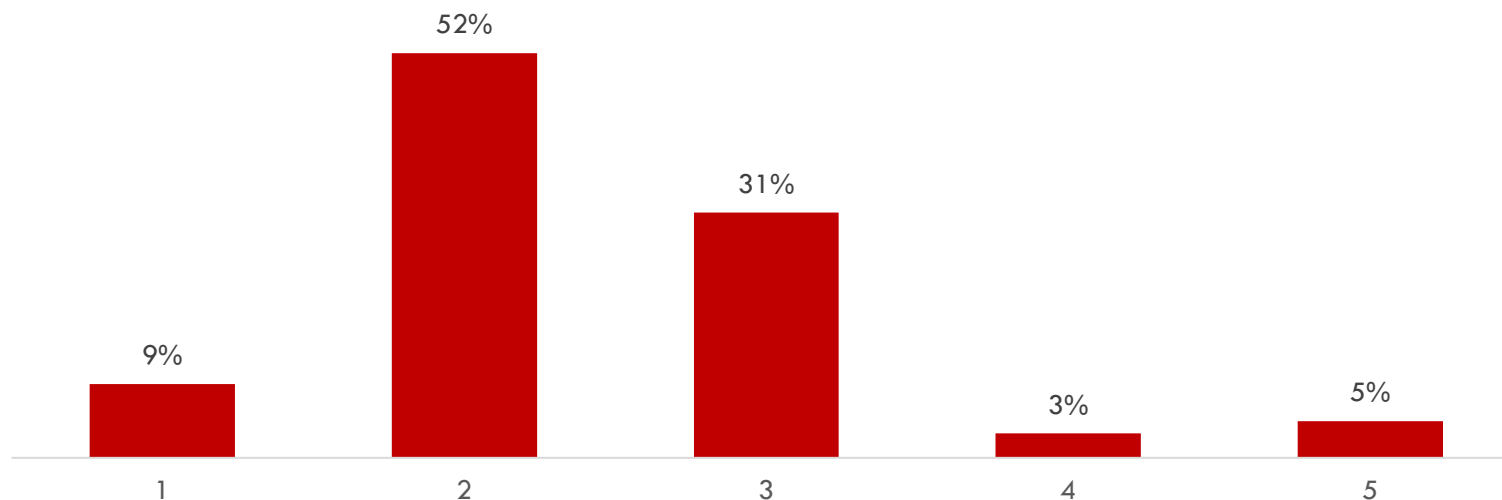
ENGAJAMENTO NÃO É MAIS OPÇÃO

Pesquisa realizada com 65 membros WCD Brasil em MAIO 2022

“Comitês ESG: essa instância de assessoramento ao Conselho já é uma realidade”. Em relação a essa afirmação você:

(1) Discordo totalmente

(5) Concordo totalmente



CAPITALISMO DE STAKEHOLDERS.

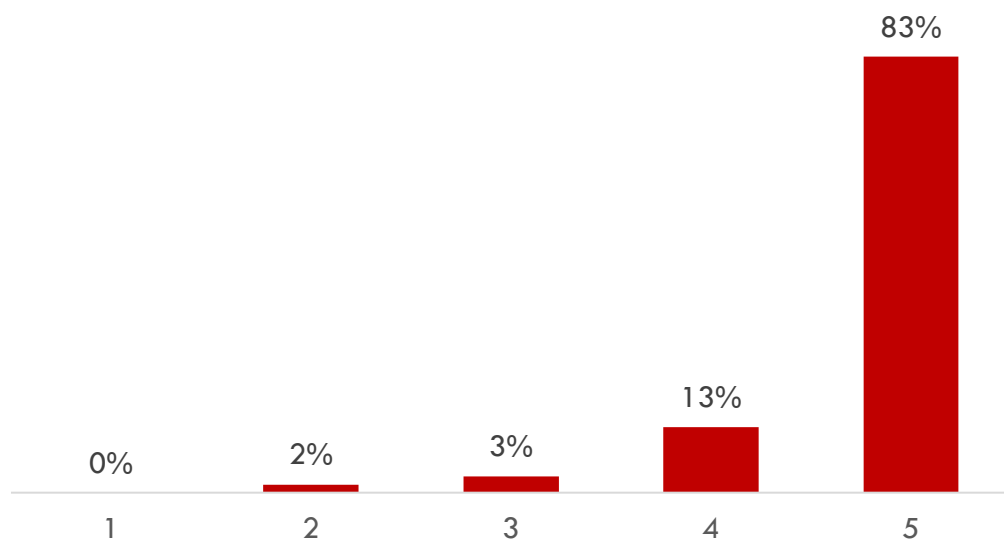
ENGAJAMENTO NÃO É MAIS OPÇÃO

Pesquisa realizada com 65 membros WCD Brasil em MAIO 2022

Na sua opinião, qual a importância dos Administradores (Conselho e Diretoria) serem os mensageiros e líderes efetivos do ESG (tone of the top)?

(1) Pouco importante

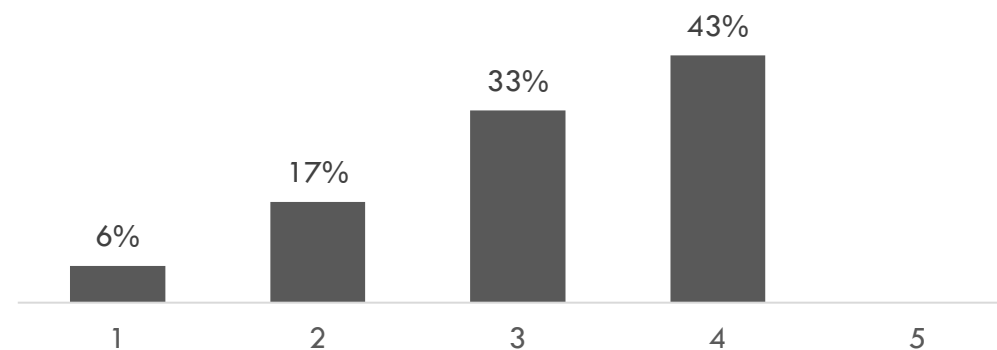
(5) Muito importante



Qual o grau de maturidade dos Conselhos Brasileiros no trato das questões ESG?

(1) Muito baixo

(5) Muito alto

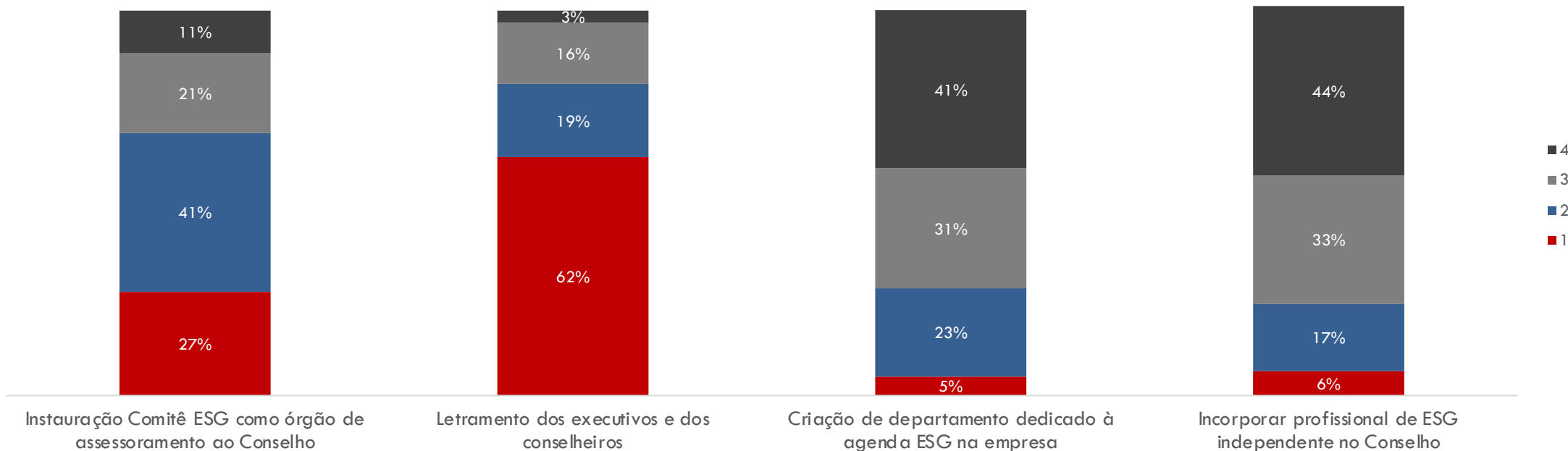


CAPITALISMO DE STAKEHOLDERS.

ENGAJAMENTO NÃO É MAIS OPÇÃO

Pesquisa realizada com 65 membros WCD Brasil em MAIO 2022

Quais práticas você considera mais relevantes para serem adotadas pelas empresas com o objetivo de integrar o ESG à estratégia de negócio? Resposta de 1 a 4, sendo 1 a mais relevante e 4 a menos relevante.



CAPITALISMO DE STAKEHOLDERS.

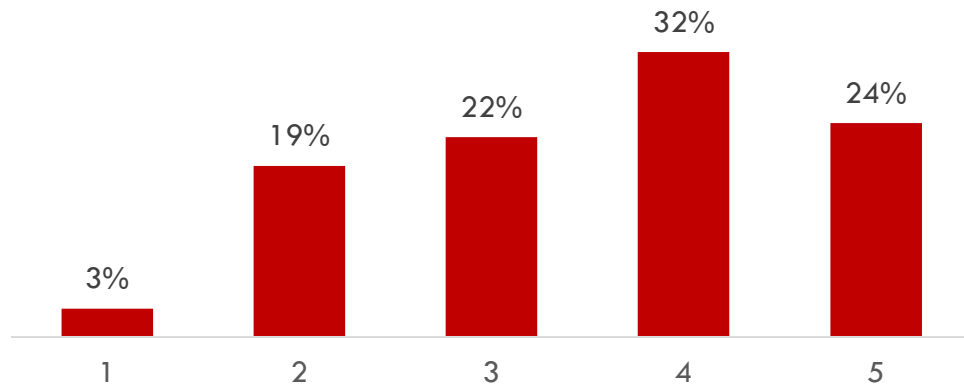
ENGAJAMENTO NÃO É MAIS OPÇÃO

Pesquisa realizada com 65 membros WCD Brasil em MAIO 2022

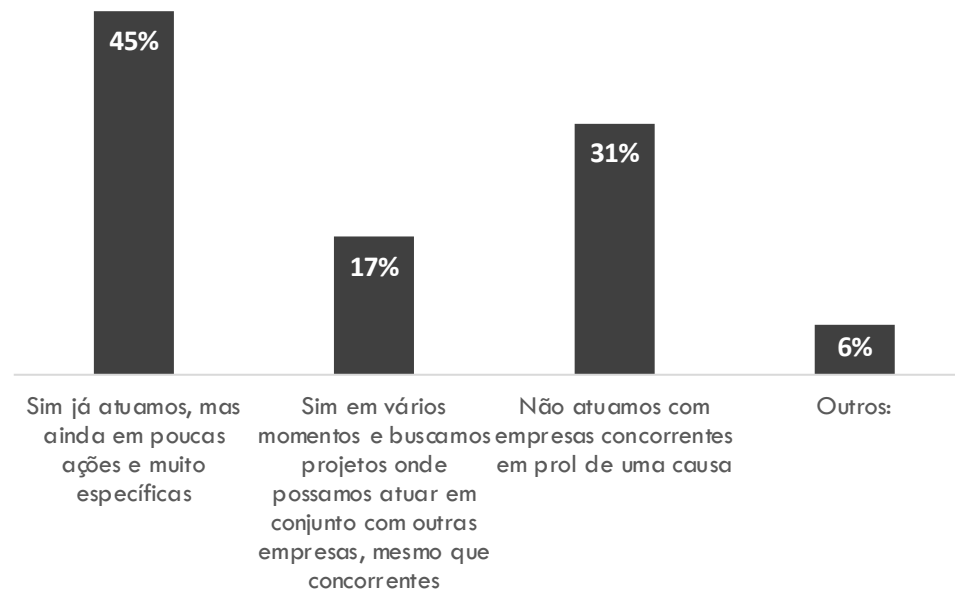
Lucro a qualquer custo não deveria ter mais espaço no mercado. As organizações devem se preocupar com seus stakeholders, bem-estar dos colaboradores, remuneração justa aos seus fornecedores e cadeia produtiva com os mesmos princípios, produtos ecologicamente responsáveis para seus clientes, comunidade do entorno bem atendida e impostos devidamente recolhidos. Você concorda com que sua organização vivencia integralmente esses princípios?

(1) Discordo totalmente

(5) Concordo totalmente



Transformações sociais profundas são necessárias para diminuirmos desigualdades, para isso as organizações devem atuar com CAUSAS acima de marcas. Sua empresa já atuou em projetos com empresas concorrentes em benefício de uma causa?

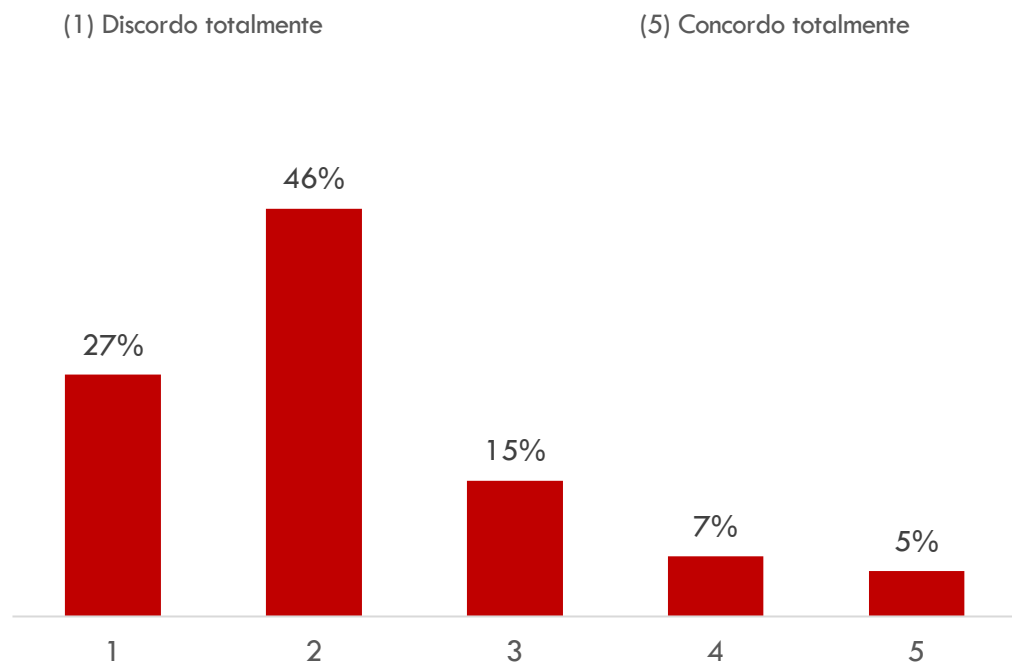


CAPITALISMO DE STAKEHOLDERS.

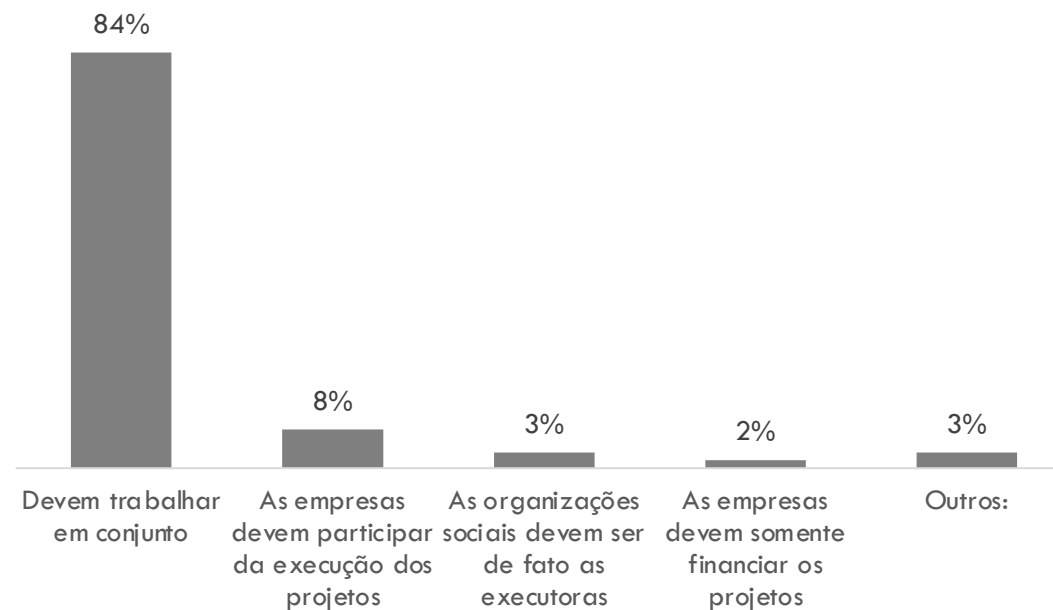
ENGAJAMENTO NÃO É MAIS OPÇÃO

Pesquisa realizada com 65 membros WCD Brasil em MAIO 2022

Mitigar desequilíbrio de poder entre os stakeholders para que o capitalismo dos stakeholders não seja dominado pelo detentor do capital. Essa é uma realidade do mercado brasileiro?



É fato que o trabalho social na ponta com público final é realizado por organizações sociais e os recursos financeiros vem das grandes corporações. Como você enxerga o papel das empresas (corporações) versus o papel das organizações sociais (ONGs) para minimizar desigualdades e atuar com o S do ESG.

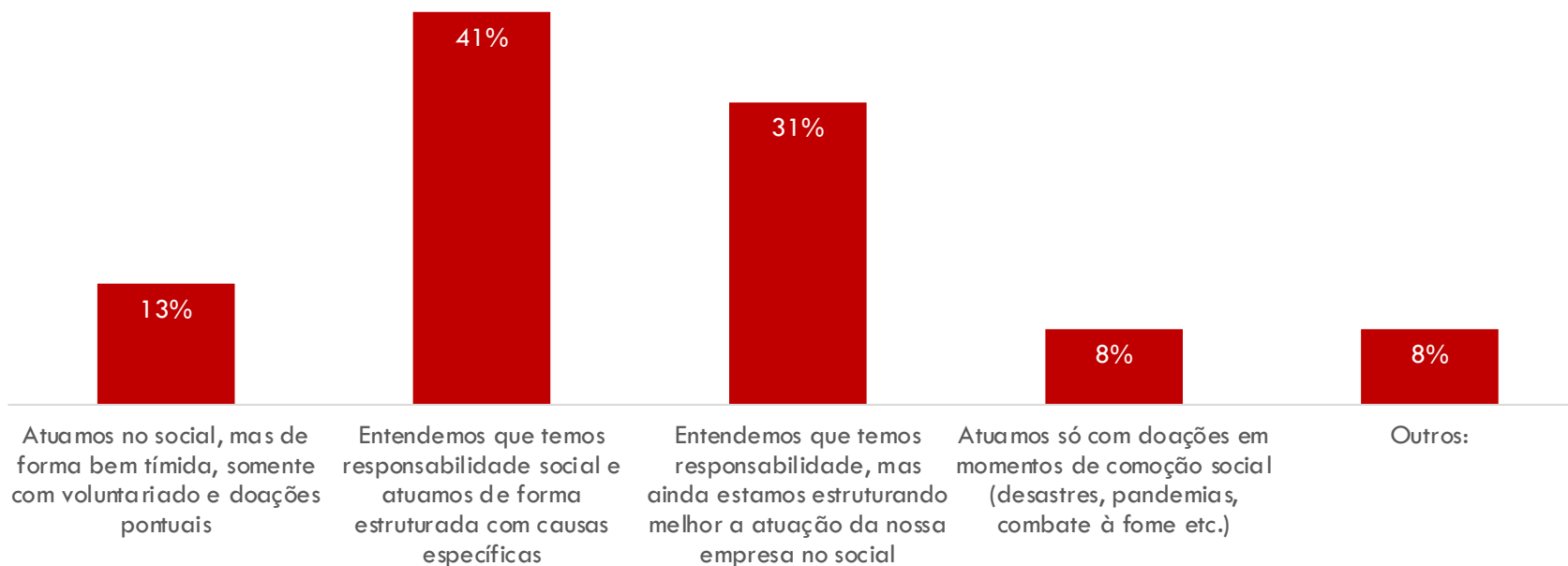


CAPITALISMO DE STAKEHOLDERS.

ENGAJAMENTO NÃO É MAIS OPÇÃO

Pesquisa realizada com 65 membros WCD Brasil em MAIO 2022

Como você avalia a atuação da sua empresa em relação ao impacto social, o S do ESG?



Outros:

- Somos um Banco de desenvolvimento - ESG faz parte da cultura e prática do Banco há mais de 20 anos
- Como conselheira em várias empresas experiencio diversos dos momentos aqui indicados
- Atuamos de forma responsável ao cumprir o objeto social
- Entendemos que temos responsabilidade social e temos tanto projetos mais estruturados, como estamos buscando formas de aprimorarmos nossa atuação em outras áreas, principalmente conforme expandimos nosso negócio
- Empresa 3o setor

CAPITALISMO DE STAKEHOLDERS.

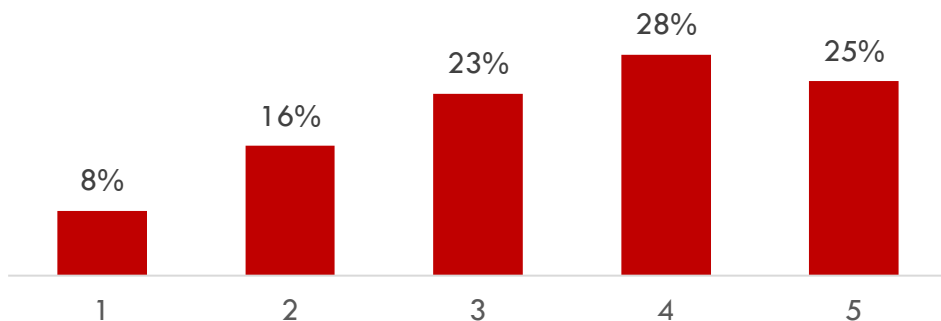
ENGAJAMENTO NÃO É MAIS OPÇÃO

Pesquisa realizada com 65 membros WCD Brasil em MAIO 2022

Empresas precisam se posicionar ativamente em todas as temáticas pertinentes destacadas pela sociedade civil, independentemente de suas prioridades de posicionamento de marca, porque são afinal representantes das aspirações e exigências desta mesma sociedade. Você concorda com essa afirmação?

(1) Discordo totalmente

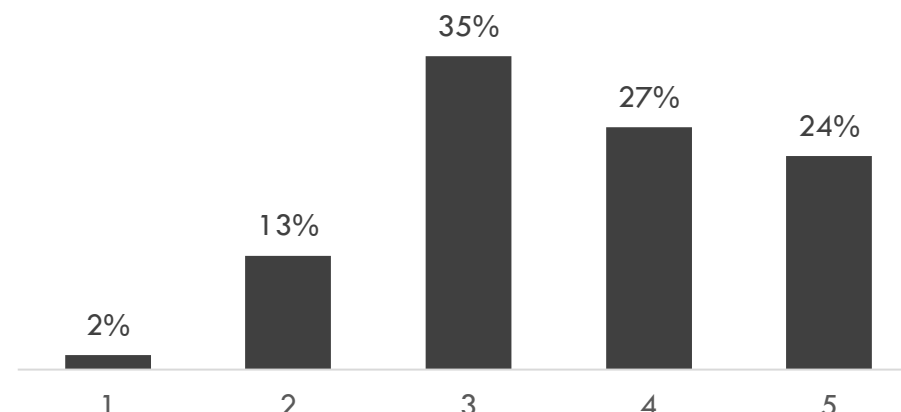
(5) Concordo totalmente



A grande maioria das empresas grandes ainda opera nos estágios iniciais de compliance e neutralização de externalidades negativas na escala LSO (Licença Social para Operar). São raras as organizações já buscando vanguarda em impacto social-ambiental como aspecto central do posicionamento do negócio. Você concorda com essa afirmação?

(1) Discordo totalmente

(5) Concordo totalmente



CAPITALISMO DE STAKEHOLDERS.

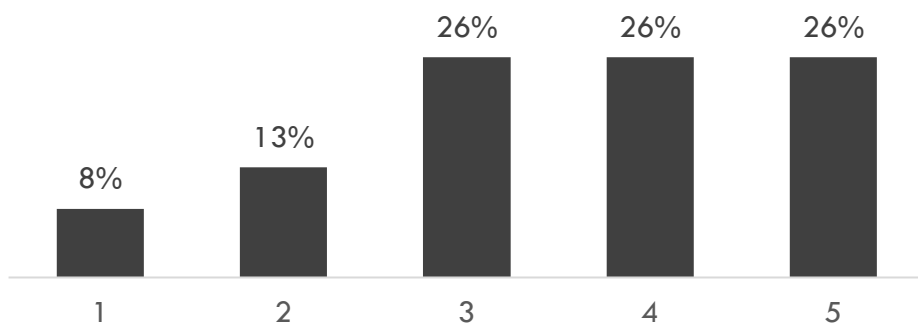
ENGAJAMENTO NÃO É MAIS OPÇÃO

Pesquisa realizada com 65 membros WCD Brasil em MAIO 2022

A melhor maneira de trazer as demandas complexas da sociedade para o centro de poder decisório empresarial será assegurar participação ativa de representantes dessas demandas com assentos titulares nos Conselhos de Administração das empresas. Você concorda com essa afirmação?

(1) Discordo totalmente

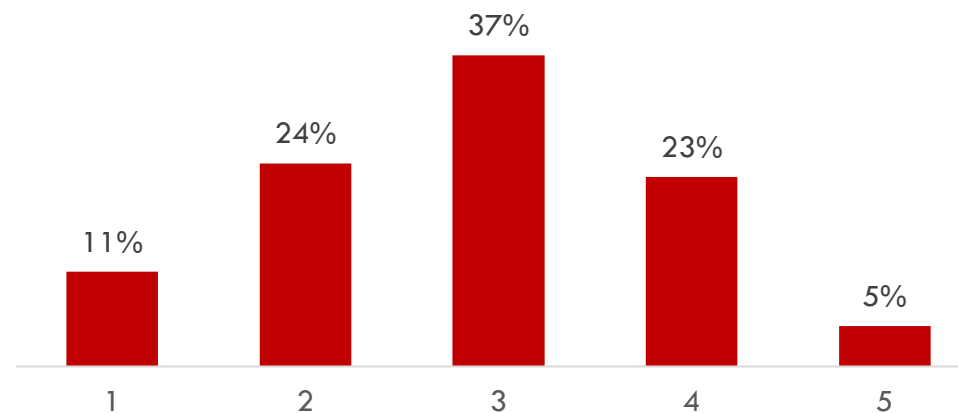
(5) Concordo totalmente



O mercado global de capitais já consegue precificar os riscos e as oportunidades das agendas ESG na trajetória de desempenho das empresas, trazendo senso de urgência e consistência material para tais agendas nas empresas. Você concorda com essa afirmação?

(1) Discordo totalmente

(5) Concordo totalmente





WomenCorporateDirectors
A Foundation Inspiring Visionary Boards Worldwide

CONCLUSÕES

A segunda edição na série **WCD UNFRAMED** foi justamente com uma das temáticas mais relevantes e vibrantes de nossos tempos: a evolução capitalista para um modelo de engajamento multistakeholder.

Ao longo de nossos artigos, identificamos naturalmente inúmeros pontos de conexão com a tese central deste relatório: estamos vivenciando uma transição do paradigma capitalista para uma configuração mais complexa voltada para integração de múltiplos stakeholders de modo mais protagonista no cotidiano das empresas. O capitalismo de stakeholders apresenta-se menos como um convite, e mais como uma convocação às empresas que esperam prosperar nesta nova ordem social e econômica do planeta. Muitas idas e vindas, movimentos pendulares, opiniões mais radicais ainda ocuparão os debates pelos próximos anos. Mas o direcionamento central parece apontar para um caminho sem retorno.

Foi um privilégio sermos as coautoras do segundo volume desta série!

Ana Fontes

Heloisa Bedicks

Sandra Guerra

Sonia Consiglio

Teresa Vernaglia



UNFRAMED DESAFIA O
STATUS QUO EM PROL DE
NOVAS ESPIRAIS DE
VALOR COMPARTILHADO



WomenCorporateDirectors
A Foundation Inspiring Visionary Boards Worldwide

SOBRE AS COAUTORAS

Ana Fontes

Empreendedora social, Fundadora da Rede Mulher Empreendedora - RME e do Instituto RME, Delegada Líder BR W20/G20. Eleita uma das 20 mulheres mais poderosas do Brasil pela Forbes 2019 e Top Voices LinkedIn 2020. Autora do livro “Negócios: um assunto de mulheres – a força transformadora do empreendedorismo feminino”

Heloisa Bedicks

Membro do Conselho de Administração do BNDES e do Grupo Mapfre, do Conselho Fiscal da VALE e do Comitê de Auditoria da Brasileg. Voluntariamente é membro do Conselho Fiscal da Fundação Boticário, do Conselho Fiscal do Pacto Global da ONU e do Conselho Deliberativo da Portas Abertas no Brasil. Foi Diretora Geral do IBGC por 18 anos. Mestre em Administração Financeira pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Especialização em Governança Corporativa pela Yale University e em Conselhos de Administração pela Chicago University

Sandra Guerra

Sócia fundadora da Better Governance e uma das precursoras de governança corporativa no Brasil. Com mais de 25 anos de vivência em governança corporativa, integrou o grupo de fundadores do IBGC, onde foi Presidente do Conselho por quatro anos. Foi também conselheira da International Corporate Governance Network (ICGN). É graduada em Comunicação pela Universidade Paulista e mestre em Administração de Empresas pela FEA-USP. Seu foco de pesquisa tem sido o conselho de administração. É autora do livro “A Caixa-Preta da Governança. Conselhos de Administração por Quem Vive Dentro Deles”

Sonia Consiglio

Atua com sustentabilidade, comunicação e investimento social privado há mais de vinte anos, com passagens por BankBoston, Febraban, Itaú Unibanco e B3. Foi reconhecida em 2016 pelo Pacto Global da ONU como “SDG Pioneer”. Foi Diretora da B3 e Presidente do Conselho Deliberativo do ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial por dez anos e Presidente do Conselho da Rede Brasil do Pacto Global. É autora do livro “#vivipraver – A história e as minhas histórias da sustentabilidade ao ESG”

Teresa Vernaglia

Atuou por mais de 25 anos em posições de liderança em empresas multinacionais na área de infraestrutura de telecomunicações e energia. Em maio de 2017, tornou-se CEO da BRK Ambiental. É Porta Voz da Rede Brasileira do Pacto Global para Água e Saneamento. Também é Presidente do Conselho da ABCON e Conselheira na ABDIB, CEBDS e Instituto Trata Brasil. Foi eleita “Executiva do Ano” pela EXAME em 2020 e “Executiva de Valor” no setor de infraestrutura pelo VALOR ECONÔMICO em 2021



WomenCorporateDirectors
A Foundation Inspiring Visionary Boards Worldwide