



ESG no conselho: o que os conselheiros precisam saber

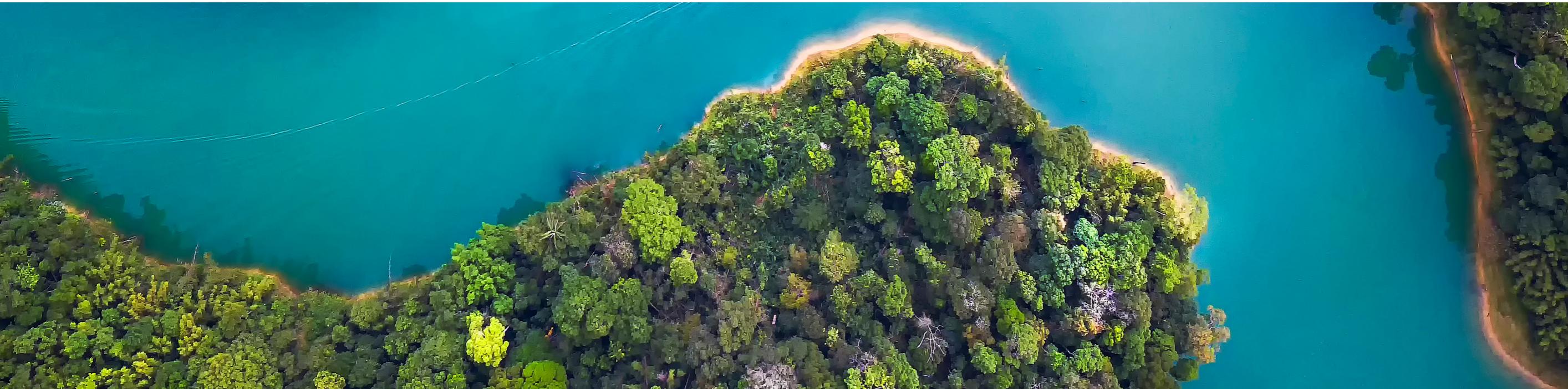
Novembro 2020



ESG no conselho: o que os conselheiros precisam saber

Investidores e empresas continuam divididos quanto à importância das estratégias e divulgações sobre assuntos ambientais, sociais e de governança (ESG). Os investidores querem entender os planos de criação de valor das empresas no longo prazo com base em informações confiáveis e padronizadas. Só que muitas organizações, mesmo aquelas com boas iniciativas ESG para apresentar, não fornecem as informações adequadas e no formato esperado pelos investidores. O que os conselheiros precisam saber sobre essa questão e como podem ajudar a conciliar os interesses de ambos os lados?

Questões de natureza ambiental, social e de governança (ESG) continuam sendo prioridade para os acionistas. Os investidores estão impelindo as empresas a incorporar aspectos ESG em suas estratégias de longo prazo, evocando o tema em contratos e usando as propostas de acionistas para obrigar as empresas a agir. Mas o que é ESG, por que o tema importa e qual é o seu papel como conselheiro em relação a essa questão?



Uma análise sobre ESG

Para muitos, o termo “ESG” traz à mente questões de natureza ambiental, como mudanças climáticas e escassez de recursos. Elas são elementos importantes de ESG, mas a sigla significa muito mais do que isso. O tema envolve questões sociais, como as práticas trabalhistas de uma empresa, a gestão de talentos e a segurança de produtos e de dados. Abrange também questões de governança, como diversidade no conselho, remuneração de executivos e ética nos negócios.

Alguns conselheiros pensam em ESG apenas como uma vitrine para o mercado e os investidores, quando, na verdade, a matéria tem a ver com risco e oportunidade, com maneiras de se destruir ou criar valor.

Larry Fink, CEO da BlackRock – a maior gestora de ativos dos Estados Unidos – fez essa observação na carta anual que enviou aos CEOs em 2018. Fink enfatizou que as empresas devem ter um propósito social.



“Para prosperar ao longo do tempo, toda empresa deve não apenas apresentar resultado financeiro, mas também demonstrar como contribui de maneira positiva para a sociedade.”

Larry Fink, CEO da BlackRock.

O que é ESG afinal?

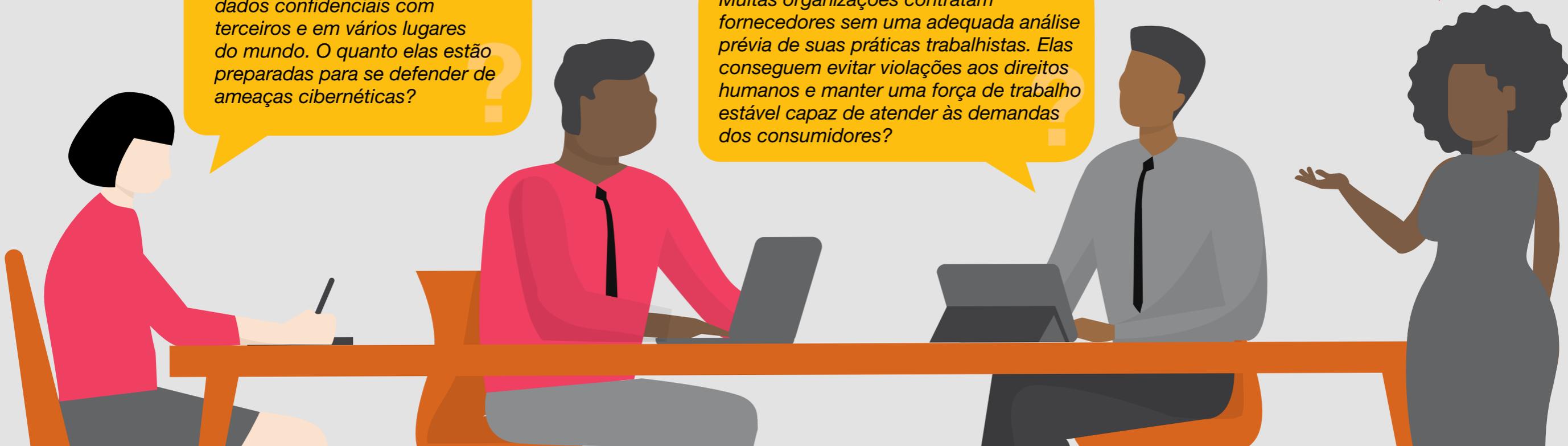
Exemplos de perguntas que os investidores podem fazer

Muitas corporações armazenam dados confidenciais com terceiros e em vários lugares do mundo. O quanto elas estão preparadas para se defender de ameaças cibernéticas?

Muitas concessionárias de serviços públicos e indústrias precisam de abundância de recursos hídricos para operar. Elas têm planos sólidos para enfrentar uma possível escassez de água?

Muitas organizações contratam fornecedores sem uma adequada análise prévia de suas práticas trabalhistas. Elas conseguem evitar violações aos direitos humanos e manter uma força de trabalho estável capaz de atender às demandas dos consumidores?

Muitas empresas ainda não adotam políticas concretas de diversidade, inclusão e equidade. A administração e o conselho têm experiências e habilidades diversificadas para conseguir suprir essas demandas?



A desconexão ESG



Um grande problema enfrentado pelas empresas na área de ESG é o *gap* na comunicação com os investidores. Muitos investidores buscam dados padronizados sobre ESG para fazer comparações entre entidades. Mas os tipos de dados que são importantes para um acionista podem não significar muito para outro. Mesmo dentro de uma única firma de investimentos pode haver prioridades conflitantes. Enquanto o gestor de portfólio enfatiza a capacidade da empresa de cumprir metas anuais de receitas, talvez o gestor se concentre em elementos ESG com vistas à criação de valor sustentável de longo prazo.

As empresas também estão aprendendo a tratar do assunto. Quando investidores perguntam sobre ESG, uma empresa talvez indique o grupo ou diretor de sustentabilidade, que emite o relatório anual de responsabilidade corporativa. Geralmente, esses relatórios abordam a questão de maneira mais abrangente. Eles podem descrever oportunidades de voluntariado para empregados em iniciativas comunitárias durante feriados, programas de reciclagem nos escritórios ou esforços de recrutamento em faculdades da região. Contudo, os investidores interessados no que a empresa faz com relação aos riscos ESG não se contentam com informações apenas sobre essas iniciativas.

Mesmo se o relatório anual incluir dados de sustentabilidade alinhados à gestão de riscos no longo prazo (emissão de gases do efeito estufa, engajamento e rotatividade de funcionários ou eficiência de uso de materiais, por exemplo), os responsáveis pela produção desse relatório normalmente não estão integrados ao núcleo de decisão da empresa. Geralmente, eles não fazem parte das equipes de desenvolvimento de estratégias, alocação de ativos, avaliação de riscos, preparação de relatórios financeiros ou relação com investidores. Como resultado, pode ser que a empresa não tenha uma mensagem unificada sobre ESG e ela pode não estar incluindo todos os riscos e estratégias de mitigação de riscos de ESG em sua estratégia geral.

Padronização de relatórios sobre ESG

Nos últimos anos, vários grupos propuseram a definição de normas voltadas à elaboração de relatórios sobre ESG. A Global Reporting Initiative (GRI), por exemplo, é uma organização sem fins lucrativos, fundada em 1997 e sediada nos Países Baixos, com a missão de estabelecer padrões para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, provendo orientação e apoio às organizações. Desenvolvido com base em um processo *multi-stakeholder*, o formato GRI é o primeiro e mais usado modelo global de relatório de sustentabilidade, com mais de 30 mil usuários.

Outra entidade líder nessa área é o Sustainability Accounting Standards Board (SASB), que já desenvolveu padrões setoriais com o objetivo de “ajudar as empresas de capital aberto a divulgar informações financeiras relevantes aos investidores, em um formato que tenha bom custo-benefício e seja útil para a tomada de decisões”. Em novembro de 2018, após seis anos de comentários recebidos de *stakeholders*, o SASB publicou normas para 77 segmentos específicos.

O Fórum Econômico Mundial divulgou recentemente um conjunto de métricas universais para prestação de informações sobre temas ESG que poderá ser utilizado por empresas do mundo todo, independentemente do segmento de atuação ou da localização geográfica.

O relatório, denominado *Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation* (em tradução livre, “Medindo o capitalismo de *stakeholders*: rumo a métricas comuns e relatórios consistentes de criação de valor sustentável”),¹ foi desenvolvido por meio da colaboração entre o Bank of America e as quatro maiores firmas globais de auditoria. O documento atende a uma demanda recorrente de investidores e *stakeholders* por métricas não financeiras padronizadas para a divulgação de indicadores ambientais, sociais e de governança.



¹ World Economic Forum, setembro/2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/measuring-stakeholder-capitalism-towards-common-metrics-and-consistent-reporting-of-sustainable-value-creation>



Muitos investidores apreciam esses padrões, mas as empresas geralmente têm uma postura mais cautelosa. Algumas se preocupam com o fato de apresentarem os riscos relacionados a questões ESG como “materiais do ponto de vista financeiro”. Outras talvez ainda não tenham concluído uma avaliação robusta e rigorosa desses riscos.

Mas esses padrões não são uma questão de tudo ou nada. As empresas não precisam divulgar todas as métricas recomendadas para seu setor específico. Elas podem utilizar seu próprio julgamento para decidir o que é material do ponto de vista financeiro e, com base nisso, selecionar métricas relevantes estabelecidas nos padrões sugeridos pelo SASB e pelo GRI, entre outras entidades.

No que diz respeito a ESG, o importante é começar considerando os riscos relacionados aos temas ESG como parte da avaliação geral de riscos da organização. Muitas empresas perceberão que aplicar os padrões SASB ou GRI é uma oportunidade: isso pode ajudar a identificar tais riscos e a estruturar o relato em um formato apreciado pelos investidores.

Onde começa a participação do conselho



As empresas que estão abordando assuntos ESG da maneira correta identificaram riscos e oportunidades materiais de ESG e os incluíram em seu relato de criação de valor no longo prazo. Como as questões ESG podem afetar o modelo de negócios atual e futuro, essas empresas com visão de futuro decidiram integrar valores, metas e métricas nas estratégias de negócios para mitigar os riscos ESG. Seus programas de gestão de riscos corporativos (ERM) consideram os riscos ESG em sua totalidade. Essas empresas estão aproveitando as oportunidades relacionadas para inovar e reduzir custos. Seus esforços de responsabilidade corporativa estão alinhados à estratégia e ao propósito corporativo e são apresentados de modo coeso, em vez de alocados em departamentos e relatórios separados.

A evolução dos temas ESG em três etapas

O conselho pode identificar como a empresa se situa no espectro das comunicações relacionadas a ESG com os acionistas. A empresa é vanguardista, com identificação, integração e comunicação coesas da estratégia ESG, além de temas ESG totalmente integrados ao programa de ERM? Está no nível intermediário, isto é, tem pontos fortes na identificação, mas não é muito boa na comunicação? Ou está atrasada e não consegue nem mesmo fazer a identificação mais básica de questões ESG?



Para empresas que estão no terceiro nível, ou seja, Retardatárias, um foco robusto por parte do conselho pode estimular a ação e a atenção ao modo como os fatores ESG podem impactar a empresa. Alguns conselheiros podem não conseguir enxergar o papel que os fatores ESG exercem nos negócios. Por exemplo, embora se saiba que praticamente todas as empresas sofrerão impactos das mudanças ambientais no futuro, 46% dos conselheiros não acreditam que as mudanças climáticas exercerão uma influência muito significativa na estratégia, segundo a nossa *2019 Annual Corporate Directors Survey*.

Essa mesma pesquisa mostrou que, por mais que qualquer empresa que tenha empregados esteja ciente dos problemas crescentes envolvendo desigualdade de renda, 58% dos conselheiros afirmam que essa questão não deve afetar muito a estratégia de sua empresa.

Alocar tempo do conselho para discutir essas questões faz com que os conselheiros e a administração e comecem a considerar o assunto com seriedade. Os conselheiros devem procurar fazer com que as equipes de gestão tenham um processo sistemático para identificar as tendências ambientais e sociais com probabilidade de causar impactos em sua estratégia no curto, médio e longo prazos, além de receber atualizações regulares sobre como essas tendências estão sendo gerenciadas.

Para empresas que já atuam fortemente na identificação de riscos e oportunidades ESG, o conselho pode ter um papel essencial em ajudar a contar a história ESG da organização. Uma empresa pode estar fazendo todas as coisas certas, mas, se não conseguir comunicar aos acionistas esse trabalho, os investidores serão deixados no escuro.

A comunicação com os acionistas é feita, em parte, por meio dos relatórios que a empresa publica. Ela pode usar documentos de divulgação obrigatória e relatórios publicados em seu site para informar o que têm feito na área de ESG. Não basta publicar na internet o relatório de sustentabilidade ou de responsabilidade corporativa. Esses relatórios fornecem informações úteis, mas podem passar despercebidos no site da empresa. Ao integrar informações dos relatórios em documentos de divulgação obrigatória, com destaque especial para as maneiras como riscos e oportunidades ESG se incorporam à estratégia geral da organização, as empresas podem realmente contar sua história.

Os investidores estão cada vez mais atentos às divulgações sobre ESG para entender as estratégias das empresas e para fundamentar decisões que vão da construção de portfólio à votação em assembleias. Os conselhos devem tentar entender os controles e procedimentos de divulgação por trás dessas informações ESG. Historicamente, as divulgações ESG estão voltadas para outros *stakeholders* (por exemplo, organizações da sociedade civil), e as empresas talvez não disponham de sistemas e processos estabelecidos para elas.

O engajamento direto dos acionistas também costuma ter um papel relevante. O relacionamento entre investidores e empresas se disseminou bastante nos últimos anos. Questões envolvendo estratégia, remuneração da diretoria e governança do conselho têm sido os principais assuntos, mas os investidores se interessam cada vez mais pela supervisão de riscos. Isso geralmente inclui uma discussão sobre ESG. Os investidores querem saber como os fatores ESG estão integrados ao programa de supervisão de riscos e como eles apoiam o plano da empresa de criar valor de forma sustentável.

Em alguns casos, os investidores querem informações sobre a estratégia corporativa de fontes que vão além da administração ou da equipe de relações com investidores. Eles também querem que os membros do conselho falem sobre sua função de supervisão.

De acordo com nossa *2019 Annual Corporate Directors Survey*, pouco mais de metade dos conselheiros afirmam que um membro de seu conselho, além do CEO, relacionou-se diretamente com acionistas no ano anterior. Como parte do engajamento, os conselheiros podem ter a oportunidade de falar sobre como a empresa está criando valor sustentável, com ênfase em questões de ESG.

Por isso, os conselheiros precisam estar atualizados sobre as atividades da empresa e preparados para responder a perguntas. Eles precisam entender como os fatores ESG fundamentam os riscos que a empresa enfrenta. Quais riscos estão relacionados diretamente a ESG e quais têm um elemento ESG? Quais medidas estão sendo tomadas para mitigar esses riscos? De modo igualmente importante, eles precisam saber como a empresa identifica as oportunidades relacionadas. Como a empresa enxerga possibilidades de mudança e como as oportunidades são maximizadas? Quando passam a dominar o assunto, os conselheiros podem incentivar a empresa a aproveitar as oportunidades ESG, identificar e integrar os riscos ESG no programa geral de ERM e ter seu trabalho reconhecido pelos acionistas.



Perguntas que você pode fazer à administração para entender a situação da sua empresa em relação aos temas ESG e traçar um caminho a seguir

- 1** Os riscos ESG estão incluídos no nosso programa de ERM? Quais são os principais riscos ESG que nossa empresa enfrenta? Como estamos lidando com eles? Como eles evoluem em diferentes perspectivas ao longo do tempo?
- 2** Os fatores ESG estão sendo integrados em nossa estratégia de longo prazo? Como tratamos esses fatores para inovar e agregar valor aos nossos negócios ou reduzir custos de forma eficaz? Os riscos ESG são tratados de forma separada ou são incluídos integralmente em nossa estratégia geral? Estamos observando o que nossos concorrentes fazem?
- 3** Quando investidores querem falar sobre nosso valor sustentável de longo prazo, devemos envolver as áreas de sustentabilidade ou de responsabilidade corporativa? Se nosso líder de responsabilidade corporativa ou diretor de sustentabilidade supervisiona nossos esforços ESG, a equipe trabalha em associação com as áreas de finanças, relações com investidores e gestão de riscos? Os membros das outras equipes estão totalmente cientes de nossos esforços ESG? Ou os esforços são fragmentados?
- 4** Temos as informações necessárias para supervisionar nossas estratégias e riscos ESG? O conselho recebe as métricas certas para monitorar esses riscos de maneira eficaz?
- 5** Já analisamos o uso de um modelo para avaliar/relatar métricas ESG em nossa empresa? Já analisamos o modelo SASB, GRI ou outros modelos disponíveis?
- 6** Podemos aumentar a transparência de nossas divulgações ESG levando em conta as expectativas dos investidores? Como podemos aprimorar nossas divulgações sobre ESG e aumentar a confiança nessa área? De que maneira nos comparamos a outras entidades?
- 7** Estamos transmitindo nossas informações ESG aos investidores de maneira eficaz? Incluímos os principais riscos e oportunidades relacionados a ESG nas divulgações mais abrangentes que fazemos aos acionistas, em vez de simplesmente incluí-los em um relatório separado? Demonstramos com clareza aos investidores como os fatores ESG fazem parte da estratégia da nossa empresa? Os conselheiros que se reúnem com os acionistas estão preparados para responder a essas perguntas?

Como podemos ajudar

Para uma discussão mais aprofundada sobre como esse assunto pode impactar o seu negócio, entre em contato com seu sócio de relacionamento na PwC ou com um membro da nossa equipe de ESG.



Maurício Colombari
Líder ESG
+55 (11) 3674-3647
mauricio.colombari@pwc.com



Marina Rodrigues
Gerente ESG
+55 (11) 3674-2126
marina.rodrigues@pwc.com



Geovani Fagunde
Sócio de CMAAS
+55 (11) 3674-3647
geovani.fagunde@pwc.com

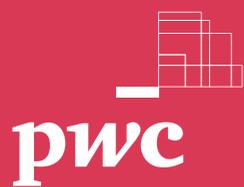


Kieran McManus
Sócio de Mercado de Capitais
+55 (11) 3674-3897
kieran.mcmanus@pwc.com



Melissa Schleich
Gerente de Mercado de Capitais
+55 (11) 3674-6185
melissa.schleich@pwc.com

Traga desafios. Leve confiança.
www.pwc.com.br



Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure

