

## 23

# O impacto da Geopolítica na Agenda ESG, nos direcionadores estratégicos e modelos de governança praticados

Adriana de Andrade Solé<sup>1</sup>

### 1. Introdução: impactos de médio prazo e do diferencial comportamental da Covid-19 e os riscos geopolíticos.

A partir de dezembro de 2019, todas as instâncias de nossas vidas foram profundamente impactadas por algo invisível, acelular, tóxico, agressivo, veloz e letal, denominado Covid-19, doença causada pelo novo coronavírus. De forma silenciosa e surpreendentemente inusitada, esse vírus transformou o planeta em um campo de teste de resistência humana, introduzindo o isolamento social, a utilização de máscaras e o álcool em gel como os contra-ataques mais eficazes até agora. Apesar da descoberta do antídoto – as vacinas foram aplicadas –, começamos a nos aterrorizar com seus efeitos e com a possibilidade de outras ondas com diferentes variantes se fazendo presentes nas análises e perspectivas mais atuais.

Solé<sup>2</sup> chamou a atenção para os primeiros impactos do coronavírus nas instâncias de governança em um artigo intitulado “Os impactos do coronavírus na Governança: transversalidade, resiliência, integridade e sincronicidade”, quando atentou para quatro fundamentos que passaram a ser percebidos no nosso dia a dia. A Figura 1, a seguir, sintetiza de forma gráfica o que ainda pode ser comprovado.

#### Figura 1: Impactos do coronavírus em curto prazo: transversalidade, resiliência, integridade e sincronicidade

---

<sup>1</sup> . Graduada em Engenharia Elétrica. Pós-Graduada em Gestão Empresarial e Engenharia Econômica. Conselheira de Administração recertificada pelo IBGC. Conselheira Independente na Editora Fórum. Conselheira Fiscal Suplente na Vale S A. Fundadora do canal do YouTube: Governança Já. C-inventora da patente PI 9100363. Agraciada pelo Ministério das Relações Exteriores do Brasil com a medalha alusiva ao Centenário da Imigração Japonesa no Brasil. Possui significativa experiência em formulação estratégica empresarial e processos de Governança Corporativa. Desenvolveu forte atuação na área de Planejamento da Presidência e Assessoria da Presidência da Usiminas durante 18 anos. Palestrante e Consultora nas áreas de *Compliance* e Integridade, Estratégia Empresarial e Estruturação do Ambiente de Governança Corporativa. Professora convidada e associada da Fundação Dom Cabral, IBMEC/MG, PUC Minas, IBGC, FUMEC, KPMG, HSM, Grupo Primoe na Fundação Escola de Governo de Santa Catarina.

<sup>2</sup> . SOLÉ, A. A. Os impactos do coronavírus na Governança: transversalidade, resiliência, integridade e sincronicidade. *Revista RI*, n. 241, p. 29, maio 2020.

## ESG: O Cisne Verde e o Capitalismo de Stakeholder: A Tríade Regenerativa do Futuro Global



Fonte: SOLÉ, A. A. Os impactos do coronavírus na Governança: transversalidade, resiliência, integridade e sincronicidade. *Revista aRI*, n. 241, p. 29, maio 2020.

As instâncias de governança global, dos países e a corporativa, que mantinham uma dinâmica de evolução independente, sendo interligadas e suportadas pelos valores da boa governança (*compliance*, transparência, prestação responsável de contas e senso de justiça), passaram a perceber quatro novos fundamentos que rapidamente foram absorvidos pela sociedade planetária: transversalidade, resiliência, integridade e sincronicidade. O conceito de transversalidade diz respeito a uma particularidade, característica de um fato que fornece instrumentos para compreender outros por meio da evidenciação das relações entre elas. Entendendo a dinâmica e o efeito desse vírus nas relações em cada instância de governança, compreendemos as dinâmicas relacionais das outras dimensões. A Covid-19 transformou o planeta em um campo de prova, exigindo que todas as organizações multilaterais, nacionais e corporativas trabalhassem em conjunto para minimizar o seu impacto e a sua expansão.

Ao mesmo tempo, éramos, e de certa forma continuamos a ser, convidados diuturnamente a aumentar o nosso grau de RESILIÊNCIA. A cada expediente tínhamos notícias inusitadas, de grandes magnitudes, com impactos nacionais e internacionais, cujas respostas não eram claras e, na maioria das vezes, incertas, imprecisas e indefinidas. Independentemente da dimensão que se quisesse levar em conta, pessoal, organizacional, nacional ou planetária, o grande desafio durante esta pandemia, segundo Solé, passou a ser o de garantir a INTEGRIDADE, considerada, pela autora, o terceiro impacto causado pela Covid-19: passassem o que tivessem que passar, o planeta, os países, as organizações e cada ser humano teriam que sobreviver e se manterem íntegros. No nível pessoal, o combate ao coronavírus chamou a atenção e estimulou cada pessoa a garantir a sua integridade física, mental, emocional e espiritual. Todos foram obrigados a colocar o pé no freio do ritmo frenético e quase autômato em que estávamos. . Fomos convidados a privilegiar o básico, o simples, o necessário, o possível no momento, e a pensar naquilo que realmente faz sentido no meio disso tudo.

## ESG: O Cisne Verde e o Capitalismo de Stakeholder: A Tríade Regenerativa do Futuro Global

Como quarto impacto, Solé<sup>3</sup> levantou a questão da SINCRONICIDADE, termo que tem origem grega de *syn*, junto, e *Chronos*, tempo. Como conceito criado por Carl Gustav Jung, ele define acontecimentos que se relacionam não por relação causal, mas, sim, por relação de significado. Na prática, de forma geral, percebemos que boa parte das atitudes individuais caminhou na direção do entendimento de que SOMOS TODOS UM. E, aqui, algo precisa ser destacado e valorizado, se compararmos as atitudes comportamentais escolhidas pela sociedade atual na tratativa da Covid-19 em relação aos comportamentos adotados em relação às pandemias anteriores.

Podemos considerar que tivemos um grande choque a cada cem anos, rigorosamente: 1720, a *gran plaga* de Marsella; 1820, *pandemia de cólera*; 1920, *la gripe espanhola*; 2020, o *novo coronavírus*. De acordo com Oosterbeck,<sup>4</sup> a reação frente às pandemias e epidemias anteriores era a de “isolar o problema” (se necessário, condenando os infectados) e “prosseguir a vida da sociedade” (protegendo a economia tal como funcionava antes). Pela primeira vez, em todos os continentes e em todas as tradições culturais, a atitude foi distinta. Com a Covid-19 e o grande confinamento, a sociedade atual optou pela proteção material das vidas, apostando na tangibilidade dos afetos em médio prazo.

Ainda dentro do racional de Oosterbeck<sup>5</sup>, a Covid 19 além de provocar uma mudança de valores e atitudes acelerou os processos de afirmação individual (com todas as suas contradições, do individualismo à afirmação da dignidade da pessoa humana) e anulou a possibilidade de estruturar o debate público em torno de soluções técnicas para problemas (medicamentos e vacina para a pandemia, estratégias macroeconômicas para a crise mundial), unindo -os num quadro de dilemas cuja resposta implica a convocação de novos valores, desafiando tudo o que está estabilizado e estabelecido, abrindo espaço para discussão sobre os fundamentos da sociedade e as suas prioridades, repensando procedimentos logísticos, arquiteturas institucionais e também as bases para sua regulação.

É neste contexto que a Agenda ESG foi e está inserida colocando em xeque o conceito de sustentabilidade onde os gargalos setoriais como desigualdade, poluição, exclusão e outros precisam ser integrados pela opção pela vida e saúde como direito fundamental de equidade.

A partir de fevereiro de 2022 com a invasão russa na Ucrânia outros ingredientes foram adicionados neste contexto expondo as inseguranças energéticas da Europa e enviando ondas de choques através dos mercados globais, principalmente os de energia e de alimentos. Mudaram se os ventos geopolíticos provocando uma queda da cooperação no comercio internacional dando lugar a um protecionismo alimentado pela rivalidade geopolítica.

---

<sup>3</sup> . SOLÉ, A. A. Os impactos do coronavírus na Governança: transversalidade, resiliência, integridade e sincronicidade. *Revista RI*, n. 241, p. 29, maio 2020.

<sup>4</sup> . OOSTERBEECK, L. *Gestão Integrada do patrimônio cultural: humanidades, sociedade e ambiente*. p. 31-54. ISBN 978-65-86440-44-7.

<sup>5</sup> . OOSTERBEECK, L. Antígona e o reencontro do tempo: A hora do Direito. *Revista Jurídica Unicuritiba*. Curitiba, 2022. V5,n.72 p.147-168

Assistimos assustados a agressividade das sanções ocidentais articuladas e alinhadas contra a Rússia após declarada esta guerra, que quase interrompeu a atividade financeira entre a Rússia e o Ocidente. Chamou-nos a atenção o ritmo feroz com que as empresas ocidentais, sob pressão de investidores institucionais e principais stakeholders retiraram sua atividade naquele País, por motivos de reputação, insegurança jurídica antes e depois das sanções entrarem em vigor. A re-emergência de rivalidades entre grandes potências potencializaram um ambiente político e regulatório incerto para as nossas empresas.

As empresas precisarão pesar os riscos de serem apanhadas no fogo cruzado de tensões geopolíticas contra os impostos de fato, de reputação, legais e financeiros associados a operação em países com fraco Estado de Direito, abusos dos direitos humanos e governos autocráticos.

Avaliações passadas de riscos e oportunidades de fazer negócios em diferentes mercados precisarão ser reavaliadas, e algumas estratégias de expansão de longo prazo precisarão ser alteradas, pausadas ou abandonadas. Isso fortalece e responsabiliza ainda mais, uma das funções principais dos Conselhos de Administração: direcionar estrategicamente as suas empresas alinhando a agenda ESG aos novos dilemas comportamentais e geopolíticos.

## **2. Os direcionadores estratégicos GCR, ASG e ESG e o papel dos conselhos de administração em cada um deles**

Comportamentos evoluem sempre, redefinindo hábitos e costumes, reduzindo a prática de valores tradicionais, acrescentando novos. Mas todo este contexto colocou em xeque nossos princípios de convivência, fortalecendo conscientizações coletivas na direção da valorização do que é realmente útil e pertinente, da compreensão da importância individual e social do trabalho, da valorização do trabalho como instrumento de geração e de acesso a bens e serviços, da importância das atitudes individuais para a vida em sociedade e dos princípios básicos que regem o funcionamento das cadeias de produção e do sistema econômico como um todo.

E esse cenário justifica o surpreendente nocaute que o *direcionador estratégico* ESG – *Environment, Social e Governance* – aplicou nos direcionadores estratégicos que estavam sendo trabalhados pelas empresas

- GCR – Governança *Compliance* e Risco, que passou a ser o dever de casa empresarial mínimo como consequência dos processos de *Compliance* e Integridade nas empresas agora fortalecido pela amplitude e impacto das tensões geopolíticas nas cadeias de valor dos setores produtivos.
- o ASG – Ambiental, Social e Governança, quando as empresas muito mais que perceberem se como parte de um território, passaram a ser avaliadas e monitoradas por estes territórios quanto ao compartilhamento da riqueza criada.. A governança passou a levar em conta o território em todas as suas nuances: cultural, ambiental, econômica e social.

## ESG: O Cisne Verde e o Capitalismo de Stakeholder: A Tríade Regenerativa do Futuro Global

De uma hora para outra, a Covid-19 evidenciou como os Ecossistemas, o “E” do **ESG: *Environmental Social e Governance***, são relacionados, interligados e interdependentes, afetando tudo e todos do planeta, subvertendo a importância da inclusão dos *stakeholders* e do meio ambiente nas estratégias empresariais, ao mesmo tempo que os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável de forma global, resumidos na Figura 2, a seguir, tornaram-se o pano de fundo básico para as estratégias corporativas. Esses Objetivos são: 1. Erradicação da pobreza; 2. Fome zero e agricultura sustentável; 3. Saúde e bem-estar; 4. Educação de qualidade; 5. Igualdade de gênero; 6. Água potável e saneamento; 7. Energia limpa e acessível; 8. Trabalho decente e crescimento econômico; 9. Indústria, inovação e infraestrutura; 10. Redução das desigualdades; 11. Cidades e comunidades sustentáveis; 12. Consumo e produção responsáveis; 13. Ação contra a mudança global climática; 14. Vida na água; 15. Vida terrestre; 16. Paz, justiça e instituições eficazes; e, por fim, 17. Parcerias e meios de implementação.

**Figura 2: Objetivos Globais para o Desenvolvimento Sustentável**



Fonte: <https://www.ods.pt/wp-content/uploads/2017/07/ods-grid-pt.png>.

Segundo a Harvard Law School (03/2021), o ESG e a mudança climática foram priorizados como metas de curto prazo pelas empresas. O “S” do ESG foi direcionado aos funcionários e às comunidades em que as empresas atuam. O gerenciamento de risco foi fortalecido focando as mudanças climáticas, na direção do carbono zero, e o ativismo dos investidores na bandeira institucional de “Say on Sustainability Vote”, influenciando mais, a cada dia, as decisões dos conselhos. Segundo o mesmo documento, outros itens passaram complementarmente a ser percebidos no mundo corporativo, influenciando os modelos existentes, tais como:

- ✓ diversidade, equidade e inclusão: DE&I, sendo a diversidade de gêneros o discurso mais percebido e focado;
- ✓ convergência das normas internacionais de sustentabilidade buscando maior materialidade;
- ✓ gerenciamento do capital humano, sendo muito estimulado pelos investidores institucionais o fortalecimento de discussões, nos conselhos, sobre cultura corporativa e nacional e esse tema;

## ESG: O Cisne Verde e o Capitalismo de Stakeholder: A Tríade Regenerativa do Futuro Global

- ✓ retorno do ativismo e aumento do dinamismo dos mercados de capitais; e
- ✓ reuniões de Conselho e assembleias virtuais.

A força da agenda ESG colocou em xeque os conselhos de Administração das empresas, exigindo deles um senso crítico apuradíssimo na identificação do ciclo de vida das empresas em que atuam e o melhor direcionamento estratégico a ser feito.

Partindo do pressuposto exposto nos Princípios de Governança Corporativa do G20 e da OCDE, versão 2016, a missão dos conselhos de administração é a de orientar e controlar a diretoria executiva, assim como responder, perante a sociedade, por tudo o que se passa na Companhia em que são instituídos. Direcionar estrategicamente uma empresa é a essência de um conselho, e isso significa garantir e reforçar o senso de direção das organizações em que atuam, sendo guardiões dos propósitos organizacionais, de seus valores e suas expectativas de retorno. O senso crítico daquilo que é adequado e coerente com o ciclo de vida das empresas focado na direção dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável é o campo de prova dos atuais conselhos de administração.

Existe uma hierarquia estratégica no foco e na adoção desses direcionadores estratégicos: primeiro, a empresa precisa se estruturar como negócio. É o olhar crítico e a percepção do que é fator de sucesso para garantir a base de sua sustentabilidade ao longo do tempo. Estamos nos referindo ao direcionador GCR, Governança, *Compliance* e Risco. A estruturação do sistema de fiscalização e controle, com a inclusão da instância *compliance*, força a empresa a olhar e a escolher os *stakeholders* mais críticos que começarão a fazer parte do sistema de governança da empresa. O passo a seguir é focar o direcionador ASG: Ambiental, Social e Governança, quando o território de atuação da empresa passa a ser o campo de prova; e há o terceiro, que as empresas só terão condições de focar depois das fases anteriores, o ESG: Ecosistema, Social e Governança planetários.

Isso posto, considera-se como entrega mínima de qualquer Conselho a implementação efetiva do *data driven* GCR: Governança, *Compliance* e Riscos. Na prática, significa estruturar o processo de governança corporativa compatível com o tamanho e ciclo de vida da empresa, garantir a sua resiliência e integridade, assim como a de seus administradores, por meio da implementação de programas de *compliance*, e ter como painel de bordo o monitoramento dos principais riscos corporativos, de forma integrada e priorizada. A qualidade da tomada de decisão de um conselho dependerá da competência integrada de seus membros para avaliar aqueles riscos de alta, média e baixa probabilidade de acontecer, mas com alto impacto para a empresa, priorizá-los e direcioná-los no sentido da mais abrangente harmonização dos múltiplos interesses de seus *stakeholders*. O sucesso ou fracasso da atuação do conselho dependerá do seu envolvimento construtivo com a empresa e suas partes interessadas.

Isso significa que, em empresas pequenas e médias, familiares ou não, o *data driven* GCR precisa ser entendido como pilar básico para garantir, de forma consistente, a correta preparação dessas empresas para os processos de diluição de capital de controle, derivado da passagem de bastão geracional das famílias

envolvidas, ou abertura de capital, e do processo de divórcio entre a propriedade e gestão, momento da profissionalização da empresa com a saída dos donos da gestão. Os conselheiros de administração dessas organizações, consultivos ou independentes, precisam focar a qualidade dos seus acordos de acionistas, dos protocolos familiares, dos estatutos e, principalmente, orientar para o modelo de governança mais adequado ao tamanho e ciclo de vida dessas empresas. O entendimento de que existe uma hierarquia a ser seguida é importante para garantirmos a coesão entre esses documentos, e isso precisa ficar claro para os acionistas e donos: é a partir de um acordo de acionista bem estruturado que o estatuto da empresa é montado, e é a partir desse estatuto que o modelo de governança adequado ao ciclo de vida do empreendimento é definido.

A alta mortalidade das empresas familiares brasileiras se justifica pela desatenção e imaturidade dos seus acionistas, conselheiros e consultores nessas questões tão básicas. Nesse sentido, os números atuais são assustadores: de acordo com pesquisas PWC 2019, 75% das empresas familiares brasileiras fecham depois de serem sucedidas pelos herdeiros; e, de cada 100 empresas, apenas sete chegam à terceira geração.

De forma geral, em organizações de maior robustez e maturidade, o sistema de governança corporativa já está montado. E, como não existe governança sem fiscalização e controle, a consolidação prática do *data driven* GCR exige a estruturação desse sistema de forma compatível com os propósitos futuros da instituição. A montagem das instâncias como conselho fiscal, comitês de auditoria, auditoria independente e interna passa a ser o objetivo estratégico mais urgente. A função *compliance* assumiu certo protagonismo nesse sistema a partir de 2013, por exigência da Lei 12.846, a nossa Lei de *Compliance*. Os programas de *compliance* e integridade passaram a ser evidências legais exigidas pelos principais órgãos públicos de controle e determinantes nos processos de licitação na maior parte dos estados brasileiros.

O aspecto sutil do *data driven* GCR que gostaríamos de deixar pontuado nesse artigo é que, quando bem estruturado, ele passa a ser a garantia tanto da legalidade das atividades e ações da empresa quanto da criação de uma ambiência necessária à formação da cultura ética na empresa. Segundo Lauretti e Solé,<sup>6</sup> a cultura ética tem como pilar básico um código de conduta derivado dos princípios e valores da empresa. Não podemos nos esquecer de que quem define os princípios e valores de uma empresa são seus acionistas, seus donos, representados por um conselho de administração. O tom ético, a força dos princípios e a efetividade de um programa de *compliance* passam pela monitoração, pelo controle e pelo estímulo por parte do conselho de administração. A integridade civil e criminal dos administradores de qualquer organização (seus conselheiros e diretores) depende dessa diligência advinda do conselho.

As empresas internacionais e as bem gerenciadas e governadas estão entrando em uma nova era de incertezas provocadas pelos choques geopolíticos principalmente

---

<sup>6</sup> . LAURETTI, Lélío; SOLÉ, Adriana de Andrade. *Código de conduta: evolução, essência e elaboração: a ponte entre ética e a organização*. Belo Horizonte: Fórum, 2019.

## ESG: O Cisne Verde e o Capitalismo de Stakeholder: A Tríade Regenerativa do Futuro Global

pela deterioração das relações sino americanas aprofundadas pela Guerra da Ucrânia. Precisam estar preparadas para se adaptar ao que vier. Os Conselhos de Administração, Diretorias Executivas e Comitês ligados ao Conselho precisam responder positivamente, efetivamente mitigando riscos e limitando perdas.

Ilustrando, é importante pontuar que durante a Covid 19, tivemos mostras da urgência e rapidez com que as barreiras comerciais internacionais foram erguidas. De acordo com o Banco Mundial entre janeiro e meados de maio de 2020, 86 países incluindo o Brasil, Índia, Japão e Noruega impuseram proibições de exportações e restrições de suprimentos médicos para atender as demandas internas, e outros 27 países impuseram o controle da exportação de alimentos.

Se faz necessário portanto que Conselhos e Diretorias Executivas identifiquem, supervisionem e mitiguem oportunamente as ameaças geopolíticas para seus negócios adotando abordagens e estratégias que:

Revejam as categorias de riscos corporativos incluindo os geopolíticos quanto a concentrações e inter relações de riscos, assim como os respectivos impactos de médio e longo prazo nas estratégias e operações da empresa;

Avaliem o sistema de monitoramento de riscos e relatórios de prestação de contas quanto a inclusão dos principais riscos geopolíticos que poderão impactar a empresa;

Reconheçam que os choques geopolíticos colocarão a prova de forma continua os valores e objetivos corporativos exigindo a leitura antecipada de cenários para melhor posicionamento competitivo da empresa, integrando estes riscos a gestão de crise das empresas e nos planos de contingência empresarial;

Revejam as habilidades, experiência profissional e práticas exigidas pela diretoria e Conselho para supervisionar de forma efetiva e com o senso de urgência adequado identificando prioridades internas inclusive de perfil de recrutamento.

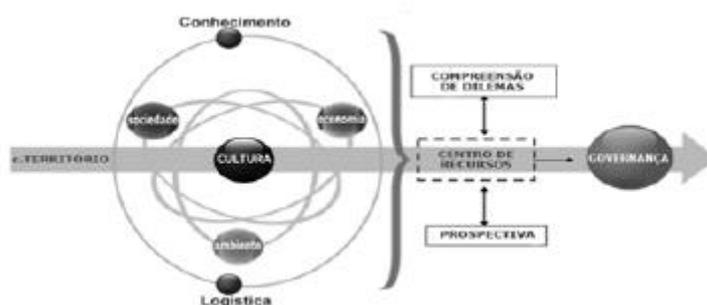
Estruturado o GCR, entendemos que o papel dos conselhos passa a ser o de direcionar e garantir a legitimidade das ações da empresa frente aos seus *stakeholders*, principalmente aos investidores institucionais e às comunidades onde as unidades produtivas estão inseridas. Entramos aqui no campo do segundo *data driven*: ASG – Ambiental, Social e Governança. É o campo da governança social, em que a empresa se vê como parte de um território, compreendendo que esse território precisa ser tão desenvolvido quanto ela.

Cabem aos conselhos esse direcionamento e essa definição de quando e como cada *stakeholder* passará a compor o sistema de governança da empresa. A Figura 3 esquematiza o que entendemos por Gestão Integrada do Território, ou Gestão Cultural Integrada do Território, enfatizando que a integração será sempre cultural, e nunca meramente instrumental ou tecnológica, de acordo com a metodologia criada por Oosterbeeck.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> . OOSTERBEECK, L. Gestão cultural integrada do território: um programa de atuação para as ciências humanas. *REDE – Revista Eletrônica do PRODEMA*, 12(3). Fortaleza, p. 53-61.

**Figura 3: Gestão Cultural Integrada do Território**



Fonte: OOSTERBEECK, L. Gestão cultural integrada do território: um programa de atuação para as ciências humanas. *REDE – Revista Eletrônica do PRODEMA*, 12(3). Fortaleza, p. 53-61.

A governança aqui se torna mais complexa, uma vez que a governança dos territórios em que atuam passa a fazer parte dos objetivos das empresas. Se observarmos e correlacionarmos os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, observa-se que boa parte deles se relaciona ao território de atuação da empresa ou precisa ser trabalhada nele. Na prática, a metodologia de gestão cultural integrada do território<sup>8</sup> trabalha a partir de quatro pilares: educação e formação; reconstrução da matriz sociocultural; envolvimento das partes interessadas; e comunicação. Toma-se a liberdade de incluir um quinto pilar, o de fiscalização e controle, pelo simples fato da inexistência do contrato completo e da inexistência do agente perfeito. Não só a compreensão de dilemas é importante mas também a tentativa de sua harmonização. A essência de todo sistema de governança são os conflitos entre os agentes envolvidos, interessados tanto na gestão quanto nos resultados dos empreendimentos.

O binômio estratégico de atenção dos conselheiros nesse direcionador estratégico pode ser resumido pelo quadrante legalidade x legitimidade, representado na Figura 4, bem pontuado por Hilb,<sup>9</sup> em seu livro *A nova Governança Corporativa: ferramentas bem-sucedidas para Conselhos de Administração*.

**Figura 4: Contexto normativo da boa governança: legalidade x legitimidade**

---

<sup>8</sup> . OOSTERBEECK, L. Gestão cultural integrada do território: um programa de atuação para as ciências humanas. *REDE – Revista Eletrônica do PRODEMA*, 12(3). Fortaleza, p. 53-61.

<sup>9</sup> . HILB, Martin. *A nova governança corporativa: ferramentas bem-sucedidas para Conselhos de Administração*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009.

## ESG: O Cisne Verde e o Capitalismo de Stakeholder: A Tríade Regenerativa do Futuro Global



\* Fonte: HILB, Martin. A nova Governança Corporativa.

Fonte: HILB, Martin. A nova governança corporativa.

Adaptando e interpretando o recado de Hilb, entendemos que a tomada de decisão de um conselho passa necessariamente pela busca do consenso daquilo que traduz os mais altos níveis de legalidade e legitimidade, na maioria de suas pautas, o que é demonstrado no quadrante superior direito da Figura 4.

No eixo da legalidade, a conformidade legal necessária é garantida em boa parte pela estruturação do *data driven* GCR, já comentada nos parágrafos anteriores.

No eixo da legitimidade, definindo esse termo como aquilo que é verdadeiro, autêntico, que está de acordo com o bom-senso, do que é considerado justo, entram em cena os *stakeholders* da empresa, com seus múltiplos interesses. A identificação, o monitoramento e o conhecimento das demandas daqueles que são mais críticos à empresa passam a ser condição *sine qua non* para a tomada de decisão colegiada na direção da harmonização necessária entre eles. A transversalidade dos impactos das atividades e decisões das empresas precisa ser endereçada tendo como cerne a questão da sustentabilidade, discurso básico da sociedade em rede vigente. Essa sociedade civil em rede, a cada dia que passa, ganha força por sua conectividade virtual e empodera mais o poder da opinião pública, que passa a assumir o papel quase de um tribunal, pressionando e julgando o mundo corporativo de acordo com a sua percepção sobre os fatos, e não necessariamente levando em conta a competência técnica que subsidia boa parte das decisões corporativas. Aos membros do conselho cabe a monitoração dessa força, o entendimento das diversas demandas e a busca da estratégia correta na tratativa com cada um dos *stakeholders* corporativos.

Na prática, significa que o conselho, em hipótese alguma, pode prescindir do entendimento de que, segundo Rossetti,<sup>10</sup> as empresas são agentes econômicos responsáveis, onde atuam, pela eficiência (operações pautadas por produtividade) e

<sup>10</sup> . ROSSETTI, J. P. Rentabilidade, inclusividade e sustentabilidade: o trinômio da responsabilidade empresarial. *Revista DOM*, FDC. 2021. Disponível em: [https://www.fdc.org.br/Documents/DOM\\_Contexto/DOM45anos.pdf](https://www.fdc.org.br/Documents/DOM_Contexto/DOM45anos.pdf).

## ESG: O Cisne Verde e o Capitalismo de Stakeholder: A Tríade Regenerativa do Futuro Global

eficácia (operações com propósitos estratégicos e propostas de valor consistentes com os anseios das suas comunidades), devendo estar atentas, até por razões de reputação, às questões da inclusividade social e da sustentabilidade ambiental. Mas o cuidado com a lucratividade do negócio é crucial, porque não será jamais com resultados negativos e em rota decrescente que os sistemas produtivos – privado ou público – cumprirão, simultaneamente, os três elementos da responsabilidade empresarial: rentabilidade, inclusividade e sustentabilidade.

Percebemos que foi a partir de 2016, com os novos princípios de governança da OCDE, que os financiadores, investidores, reguladores e formuladores de políticas públicas começaram a endereçar questões de sustentabilidade como requisitos para a concessão de crédito, redução do custo de captação e decisão de investimentos nos mercados financeiro e de capitais. Em 2019, a ANBIMA (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais) lançou o GUIA ASG, que incorpora aspectos desse *data driven* nas análises de investimento, levando em consideração as instruções CVM e resoluções normativas CMN que determinam a adoção de práticas de sustentabilidade pelas empresas e instituições brasileiras.

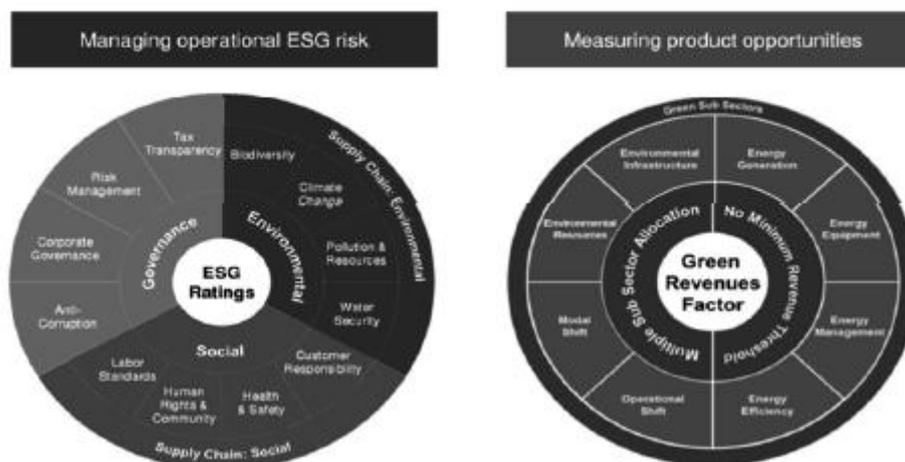
Em nossos frequentes contatos pessoais com investidores institucionais, certificamos a incorporação dos requisitos ASG/ESG (ASG: Ambientais, Sociais e de Governança e ESG: *Environment, Social and Governance*) pautando suas apresentações institucionais e nos questionando sobre a sua existência nas estratégias das empresas em que atuamos.

No nosso dia a dia, confirmamos a visão OCDE de que esses *stakeholders* têm se posicionado como os grandes incentivadores da boa governança em toda a cadeia de investimento dos mercados acionistas.

Particularmente, acompanhamos com interesse pessoal a evolução da série FTSE4GOOD Index, lançada em 2001 e aferida sistematicamente pela Financial Times Stock Exchange (FTSE) Russell, uma divisão especial da Bolsa de Londres, representada pela Figura 5, a seguir. Para nós, essa série traduz, na prática, as reais exigências e a visão do mercado sobre as práticas ESG e norteia uma ampla variedade de participantes do mercado para criar e avaliar fundos de investimentos.

**Figura 5: Indicadores ESG FTSE4GOOD RUSSEL que medem como a empresa opera e quanto os seus produtos traduzem a preocupação com a causa ambiental**

## FTSE Russell Sustainability Framework



Fonte: FTSE Russell Sustainable Investment. ESG ratings as an opportunity to improve sustainability disclosure and performance – 4th June 2019.

Atualmente, para serem incluídas nos índices FTSE4GOOD, as empresas devem, por exemplo, apoiar os direitos humanos, ter boas relações com as várias partes interessadas, progredir para se tornarem ambientalmente sustentáveis, garantir bons padrões de trabalho não apenas para sua própria empresa, mas também para as empresas que fazem parte da sua cadeia de suprimento, e combater o suborno e a corrupção. Um comitê independente de especialistas, em consultas com ONGs (Organizações Não Governamentais), acadêmicos, órgãos governamentais e investidores, desenvolve os critérios, atualiza e revisa regularmente a conformidade com seus padrões ESG.

São proibidas de fazer parte dessa carteira as empresas de tabaco, fabricantes de sistemas de armas nucleares, fabricantes de sistemas de armas inteiras, utilidades envolvidas na produção de eletricidade a partir da energia nuclear e empresas envolvidas na mineração ou no processamento de urânio. As empresas de siderurgia, petróleo e gás são avaliadas rigorosamente e sistematicamente com base em seus esforços para reduzir a produção de combustíveis fósseis e transformar seus negócios em operações mais ecológicas.

A OCDE,<sup>11</sup> em setembro de 2020, lançou dois estudos sobre ESG: ESG Investing: Practices, Progress and Challenges e ESG Investing: Environmental Pillar Scoring and Reporting, pontuando o poder de fogo da Agenda ESG, que resumimos nos seguintes pontos:

1. O ecossistema financeiro ESG vem evoluindo de forma sistemática, contabilizando investimentos crescentes nas últimas décadas e gerenciando um portfólio que ultrapassa U\$ 37,5 trilhões globalmente. Os produtos comercializados como ESG já excedem U\$ 2,5 trilhões.

<sup>11</sup> .OECD. OECD: ESG Investing: Practices, Progress and Challenges, set. 2020. Disponível em: <https://www.oecd.org/finance/ESG-Investing-Practices-Progress-Challenges.pdf>.

## ESG: O Cisne Verde e o Capitalismo de Stakeholder: A Tríade Regenerativa do Futuro Global

2. É crescente a influência, na sociedade atual, de valores sociais na direção dos riscos da mudança climática, padrões de conduta empresarial responsável, diversidade no local de trabalho e conselhos.
3. Os investimentos ESG atraíram interesse do setor público, por meio dos bancos centrais, privilegiando sistemas financeiros na direção de economias mais verdes e de baixo carbono.
4. Em fase de construção, há indicadores que evidenciarão a materialidade da Agenda ESG, pois atualmente, pela existência de várias metodologias, há muitas inconsistências.

Em 2022, a Administração Biden assinou a Lei de Prevenção do trabalho forçado e instou seus aliados ocidentais, incluindo a União Europeia a aprovarem legislação similar. Esse movimento, a meu ver, ilustra bem a teia criada entre a agenda ESG e a Geopolítica. Enquanto esta lei, atendendo a um grito planetário procura tratar dos abusos aos direitos humanos de longa data embutidos na cadeia de fornecimentos globais, ela vem politicamente carregada, criando novas incertezas e potencializando os desafios e riscos de compliance para as empresas e seus administradores. Esta lei traduz também, um apetite crescente entre alguns atores globais para superar o expediente financeiro em favor das agendas políticas e sociais que impactam diretamente as empresas.

Outro aspecto chave a curto prazo da geopolítica que impactarão tanto o direcionador ASG quanto o ESG será os planos de transição energética. Enquanto a guerra da Ucrânia redobrou a urgência de reduzir a dependência de combustíveis fósseis, o dilema que se materializou foi o fato que a transição verde provavelmente dependerá de recursos do mesmo punhado de países com os quais o Ocidente está cada vez mais cauteloso em fazer negócios.

No centro de muitos planos de redução de emissões de gases de efeito estufa e metas líquidas zero está a dependência da tecnologia renovável que depende de minerais críticos como cobre, lítio, níquel, cobalto e elemento de terras raras. De acordo com a agência Internacional de Energia, os planos atuais de fornecimento para muitos minerais críticos fica muito aquém do que é necessário para apoiar uma implantação acelerada de painéis solares, turbinas eólicas e veículos elétricos.

Novas esferas de influência baseadas em organizações e iniciativas multilaterais como o Cinturão e Estradas da China e a Organização de Cooperação de Xangai, estão criando novas alianças econômicas e políticas que podem moldar o acesso futuro a mercados e novos empreendimentos empresariais. Além disso, como o populismo continua a ganhar força entre as democracias, os resultados políticos podem se tornar mais extremos impondo novos e imprevisíveis custos as empresas.

Os custos crescentes já percebidos e dimensionados decorrentes da transição climática, tem acirrado as tensões entre o norte e sul globais na direção de quem suportará esses custos e quem terá acesso aos recursos naturais. As barreiras que foram erguidas recentemente dificilmente se dissiparão a medida que estas tensões geopolíticas entre as potências globais continuarem a dividir os países posicionando-os em campos opostos e influenciando drasticamente os seus modelos de governança.

### 3. A força da agenda ESG nos modelos de governança corporativa efetivamente praticados

De acordo com Andrade e Rossetti,<sup>12</sup> existem seis modelos de governança efetivamente praticados no mundo: anglo-saxão, alemão, japonês, chinês, latino-europeu e o latino-americano. Esses têm sido fortemente impactados pela Covid-19 e Agenda ESG.

É importante pontuarmos inicialmente que não há um modelo único e universal de governança corporativa. Segundo esses autores, as diferenças resultam da diversidade cultural e institucional das nações, o que tem sido bem pontuado pelo novo perfil dos investidores institucionais. Estabelecem-se, decorrentes delas, vários fatores de diferenciação da governança. Uns definem-se pelo ambiente externo e outros se desenvolvem internamente.

Entre os diferenciais externos, destacam-se:

- ✓ as proteções legais aos acionistas e outras categorias de regulação;
- as fontes predominantes de financiamento das empresas; e
- ü o estágio em que se encontram, no país, as práticas de boa governança.

Entre os diferenciais internos, os mais destacados são:

- ü a separação entre a propriedade e a gestão;
- ü a tipologia dos conflitos de agência;
- ü as dimensões usuais, a composição e as formas de atuação dos conselhos de administração.

O quadro a seguir sintetiza os seis modelos efetivamente praticados, de acordo com os 10 fatores de diferenciação escolhidos por Andrade e Rossetti.

**Quadro 1: Os seis modelos de governança efetivamente praticados**

SEIS MODELOS EFETIVAMENTE PRATICADOS						
Característica definidoras	Modelo anglo-saxão	Modelo alemão	Modelo japonês	Modelo chinês	Modelo latino-europeu	Modelo latino-americano

<sup>12</sup> . ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

## ESG: O Cisne Verde e o Capitalismo de Stakeholder: A Tríade Regenerativa do Futuro Global

SEIS MODELOS EFETIVAMENTE PRATICADOS						
<b>Financiamento predominante</b>	Equity	Debt	Debt	Debt	Indefinida	Debt
<b>Propriedade e controle</b>	Dispersão	Concentração	Concentração com cruzamentos – KEIRETSU	Concentração estatal	Concentração	Familiar concentrado
<b>Propriedade e Gestão</b>	Separadas	Sobrepostas	Sobrepostas/Kansayaku	Sobrepostas e frágil	Sobrepostas	Sobrepostas
<b>Conflitos de agência</b>	Acionistas/direção	Credores/acionistas	Credores/acionistas	Majoritários/minoritários	Majoritários/minoritários	
<b>Proteção legal a minoritários</b>	Forte	Ênfase crescente: ativismo em alta		Fragilizada por várias classes distintas de ações de ações	Fragilizada por classes distintas de ações e concentração do capital	
<b>Conselhos de administração</b>	Atuantes, foco em direitos	Atuantes, foco em operações	Atuantes, foco em estratégia	Monitorados pelo Conselho Supervisor do Estado	Pressões para maior eficácia	Em reconstituição
<b>Liquidez da participação acionária</b>	Muito alta	Baixa	Em evolução	Baixíssima	Baixa	Especulativa e oscilante
<b>Forças de controle mais atuantes</b>	Externas	Internas		Externas/Governo	Internas migrando para externas	Internas
<b>Governança corporativa</b>	Estabelecida	Adesão crescente	Baixa ênfase	Frágil	Ênfase em alta	
<b>Abrangência dos modelos de governança</b>	Baixa	Alta		Baixa	Mediana	Em transição

Fonte: ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 7. ed. 2014, p. 344. Atualizado pela autora.

Um dos objetivos deste artigo é pontuar o impacto da Geopolítica atual na Agenda ESG e nos modelos listados a seguir.

### 1. **Modelo anglo-saxão**

Modelo representado por países como Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Nova Zelândia e Austrália. Baseado na ética calvinista, esses países possuem como financiamento predominante de suas empresas o *equity*, o mercado de capitais. Tal modelo é orientado para o mercado, com foco muito forte nas figuras do acionista e do *shareholder*, tendo o CEO como o ator mais ativo. Há códigos de governança pioneiros, em constantes atualizações, sendo o fator de cotação influenciado pela qualidade do processo de governança percebido. Há agências de *rating* e investidores institucionais com influência crescente. E, atualmente, práticas analisadas e avaliadas migrando do GCR para o ESG.

Impactos Geopolíticos na agenda ESG:

1. **Nos EUA:** evidenciado o papel crítico de supervisão e direcionamento estratégico dos conselhos na prevenção e resposta à pandemia nos negócios da empresa e nas partes interessadas, incorporando e avaliando a gestão de riscos na direção da saúde e do bem-estar dos funcionários, da preservação da reputação da empresa e dos relacionamentos com clientes, fornecedores e outras partes interessadas. Várias das principais agências de classificação de crédito entrarão recentemente no espaço de classificação da Agenda ESG, A Moodys adquiriu majoritariamente a Vigeo Eiris, a S&P adquiriu a Trucosl e criou o índice S&P DOW JONES ESG e, a Morningstar adquiriu 40% da Sustainalytics

Os principais focos da agenda ESG que estão sendo trabalhados incluem:

- a) Liderança regulatória contínua na consolidação dos padrões de divulgação através das novas regras e regulamentos lançados pela SEC
- b) Maior atenção a transição energética global impulsionada pela contínua preocupação com o impacto de longo prazo da guerra na Ucrânia
- c) Desenvolvimento do foco em riscos geopolíticos e seus impactos financeiros, legais e de reputação;
- d) Maior preocupação com a biodiversidade e seus impactos econômicos e sociais.

Entretanto, tem crescido também o ceticismo dos investidores anti ESG, questionando o quanto as iniciativas ESG estão alinhadas com os interesses dos acionistas e o quanto garantem a proteção de valor criado ao longo do tempo. Também tem se acelerado os esforços dos reguladores na direção do policiamento das divulgações das iniciativas ESG e o escrutínio do greenwashing e socialwashing.

**No Reino Unido:** foi muito impactado concomitantemente pelo Brexit, principalmente no que se refere a regulamentos de boa governança. Há foco nas empresas *drones*, diversidade nos conselhos, levando-se em conta gênero, etnia, competências e cultura.

Desde 2020 o governo tem focado em tornar o sistema financeiro britânico como o mais verde do planeta, e em 2021 criou um conjunto de requisitos aplicados em todos os setores da economia , o SDR s Sustainability Disclosure Requirements.

Esses requisitam abrangem as divulgações corporativas, as divulgações de bens e propriedades de ativos e a divulgação de produtos de investimentos. Levam em consideração as regras de contabilidade IFRS e o Greentaxonomy UK.

Busca-se equilíbrio na divulgação dos fatores que tratam dos riscos de longo prazo da empresa com o desempenho de curto prazo no sistema de remuneração dos executivos, na busca de maior materialidade na medição dos fatores ESG..

**No Canadá:** O impacto dos choques geopolíticos seguidos pela mudança climática foram definidos como os grandes desafios do Governo Canadense em 2022. De acordo com estudo e pesquisa ISS 2022, a incidência de propostas ambientais e de diversidade dobraram na temporada das Assembléias em relação a 2021. Enquanto as propostas de diversidade giravam em torno das metas do Conselho , as propostas em 2022 focalizaram uma maior representação das mulheres em todos os níveis da gestão das empresas. Fortaleceu-se a incorporação dos fatores ESG na tomada de decisão quanto a investimento e à robustez/segurança das estratégias de longo prazo. Houve foco maior em diversidade e inclusão, levando-se em conta comunidades **BIPOC: Black, Indigenous, People of Color**. 51% dos participantes do índice S&P/TSX em 2022 ,forneceram informações sobre a estratégia da gestão na abordagem com as comunidades indígenas. Foco crescente em responsabilidade corporativa e sustentabilidade. A estratégia ESG até então era diretamente orientada pela Diretoria Executiva. Com a Covid-19, os relatórios externos e a comunicação mais relevante passaram a ser direcionados para o Conselho e seus *Committee*.

**Na Austrália:** os conselhos de administração estão sendo chamados a se posicionar em relação às criptomoedas e ao *blockchain*, e, no caso de empresas familiares, a estimularem a Carta Familiar, que apoia a documentação legal envolvida na transferência intergeracional de riqueza. A Covid-19 também forçou as empresas a terem uma visão mais focada no operacional de curto prazo. Intensificou-se a discussão na direção da recuperação do verde e economia de baixo carbono, entendendo-se o quanto a pandemia vulnerabilizou a mão de obra. Os pontos mais percebidos da agenda ESG como foco dos conselhos são: mudança climática, leis de proteção ambiental, aborígenes australianos, direitos humanos e legislação focada na proteção contra a escravidão moderna.

## 2. Modelo alemão

Trata-se de modelo muito impactado por uma Alemanha pós-guerra, rejeitando toda e qualquer forma de liderança autocrática. Caracterizado por duas camadas de Conselhos *Aufsichtsrat e Vorstand*: Conselho de Supervisão e Conselho de Gestão. Claramente *Stakeholder*, cogestão e buscando a harmonização de interesses. As empresas são orientadas pelo Kodex, Código de Governança Corporativa da Alemanha, que possui a força de uma política de Estado. Foi duramente impactado tanto pela fraude da Volkswagen em 2015, quando então o reformularam, introduzindo o conceito de “empresário honrado”, quanto pela Wirecard em 2021 colocando em cheque todo o sistema de fiscalização e controle das empresas alemãs.

Com os impactos da Covid-19 e da Agenda ESG, percebe-se uma maior participação da Assembleia Geral dos acionistas na estratégia das empresas, institucionalizando como obrigação do Conselho Supervisor submeter à Assembleia Geral todas as questões sobre remuneração do Conselho Executivo, aumentando a responsabilidade do mesmo Conselho quanto a transações com partes relacionadas. Introduziram-se também obrigações adicionais, fortalecendo-se a transparência com os investidores institucionais. Trinta por cento da composição do Conselho Supervisor já responde à diversidade de gênero, e essa meta está em fase de desdobramento ao Conselho Executivo.

O foco principal da Agenda ESG tem sido a mudança climática, complementado a crescente onda de proteção aos direitos humanos, tão trabalhado na União Europeia, focalizando as cadeias de suprimento. De acordo com o estudo em andamento, Regumantação da Taxonomia, a classificação de uma atividade econômica como ecologicamente sustentável requer um sistema de due diligence em matéria de direitos humanos. Os acordos internacionais não vinculados a isso, assumem significado adicional.

### **3. Modelo japonês**

Modelo também muito influenciado pela Segunda Guerra, quando o país foi bombardeado pelas bombas atômicas. O bem comum passou a ser o valor maior da nação japonesa e direciona todo o planejamento das empresas a partir de então. Em 2015, com a reforma da lei societária japonesa, a Bolsa de Tóquio lançou o Código de Governança Corporativa do Japão, com força de política de Estado.

Dos modelos existentes, esse é o mais específico, possuindo duas peculiaridades: os KEIRETSU, participação cruzada entre as empresas, que blindam a indústria japonesa de *take overs* externos; e os KANSAYAKU, que podem ser entendidos como conselheiros com funções de controle e fiscalizatórias, com amplo acesso a todos os departamentos. Os Kansayaku ocupam posição de confiança e são entendidos como a bússola moral das empresas. Considerando-se o ano 2021, 80% das empresas listadas na Bolsa de Tóquio possuem participações cruzadas em investimentos, e 67,9% utilizam o sistema Kansayaku.

A Covid-19 evidenciou um grande problema trabalhista característico no Japão: o trabalho excessivo dos funcionários japoneses. Muitas companhias se tornaram mais conscientes da importância da segurança e de uma ambiência confortável para seus colaboradores, promovendo uma série de medidas e treinamentos remotos nessa

direção e na prevenção da pandemia. Instituições educacionais também foram altamente impactadas pela insuficiência dos telessistemas educacionais.

Quanto à agenda ESG, já é realidade a diminuição drástica de financiamentos para plantas industriais novas que utilizam carvão, uma vez que os 3 principais mega bancos japoneses já anunciaram que irão se abster de fornecer financiamentos a usinas elétricas a carvão. Em consequência, a manutenção dos títulos verdes e o aumento dos títulos sociais e sustentáveis, ocorrendo, nesse sentido, lançamento em série de *social bonds* por várias instituições financeiras. Mudanças climáticas e diversidade de gênero são assuntos fortemente incluídos nos conselhos de administração, mas ainda sem forte regulamentação nesta direção

#### 4. **Modelo chinês**

É o mais recente dos modelos, pois as bolsas chinesas só foram criadas no início da década de 1990. Esse modelo é caracterizado pelo forte controle do Estado nas empresas e nos processos de governança e pela grande diversidade de ações existentes. Além das conhecidas ordinárias e preferenciais, existem ainda as relacionadas à propriedade, nacionalidade e localização de listagem. Ainda existem as ações não negociáveis, que pertencem ao governo e às pessoas jurídicas. Os conflitos de agência existentes são entre acionistas majoritários e acionistas minoritários. As aquisições, em sua maioria, acontecem por acordo. O modelo também traduz aspectos da cultura chinesa, baseada nos princípios de Confúcio, que influenciam todo o processo de governança corporativa chinês, como a importância da rede de relacionamentos, GUANXI, entre e intra-agentes de mercado. Situações referentes à moral (MIANZI) são cuidadosamente evitadas.

Em relação a Agenda ESG as iniciativas na prática são bastante incipientes, uma vez que o Governo Chinês anunciou que as emissões de dióxido de carbono atigirão seu ponto máximo em 2030 e a sua neutralização só terá chance de ocorrer até 2060

, Foram definidos como áreas estratégicas e focos de médio/longo prazo: forte gerenciamento de risco ligado às questões climáticas, divulgação de informações ligadas à questão climática que facilite a tomada de decisão dos investidores, encorajamento de inovação e pesquisas na direção da causa sustentável e verde, e transformação de Hong Kong em centro de financiamento mundial para a causa verde. O foco principal do governo chinês é o desenvolvimento econômico e social até 2035.

#### 5. **Modelo latino-europeu**

Modelo representado por França, Portugal, Espanha e Itália. Esse modelo possui acionista majoritário bastante concentrado e caracterizado por vários sistemas de governança, podendo coexistir em um mesmo país três modelos: o unitário, o dual e o híbrido. Os princípios valem mais que as regras. Acompanham o racional de integração do Euro. São influenciados pelos direcionamentos da União Europeia. Quanto à estrutura de governança, podemos dizer que na Espanha há a predominância do modelo único, com uma única instância de Conselho. Na França, é opcional o modelo único ou modelo de duas instâncias de Conselho; e, na Itália e em Portugal, encontramos os três tipos de Conselho.

**Mudanças climáticas e outras prioridades ambientais:** no final de 2019, a UE apresentou o “Acordo Verde” e em 2020 viu a proposta de uma nova lei climática para

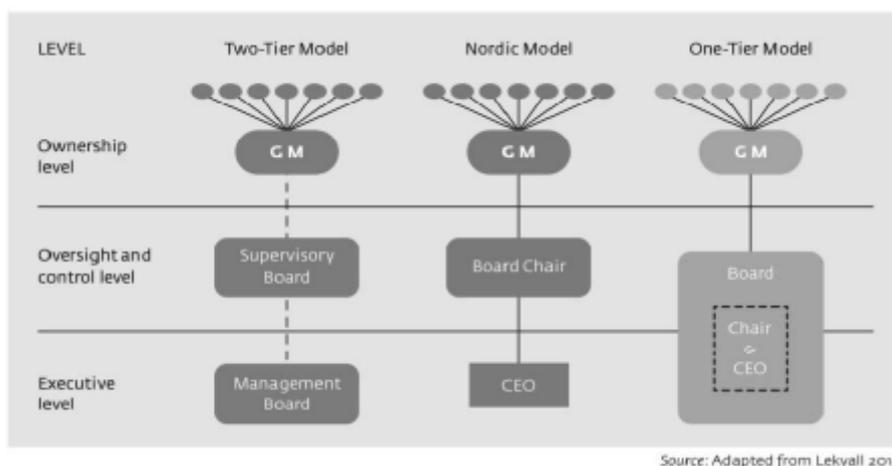
alcançar emissões líquidas de carbono zero até 2050. Na UE, o “E”, de **ECOSSISTEMAS do ESG, atualmente ofusca o “S” e o “G”**. Para alguns países e investidores (particularmente os nórdicos), a proteção da biodiversidade está emergindo como uma alta prioridade em conjunto com a redução de carbono. Embora a maioria dos conselhos não esteja nomeando cientistas do clima ou especialistas em sustentabilidade, eles precisam nomear conselheiros que saibam como supervisionar a transição para uma economia de baixo carbono. Os acionistas estão cada vez mais insistentes para que as empresas mostrem as maneiras pelas quais estão levando em consideração os riscos das mudanças climáticas e estão cada vez mais preparados para votar contra os conselheiros quando houver uma falha coletiva em fazê-lo.

**Padrões comuns em relatórios ESG/sustentabilidade:** um foco agudo na sustentabilidade significou uma necessidade urgente de harmonizar o grande número de metodologias alternativas de relatórios. O pedido dos investidores é de “números, não palavras” para ajudar na comparação ao longo do tempo e setores e na verificação independente de dados ESG. Também há um interesse crescente em ver a remuneração dos executivos vinculada ao cumprimento das metas ESG (amplamente definidas).

**Direitos dos acionistas e soluções propostas:** a Diretiva de Direitos dos Acionistas II (SRD II) entrou em vigor na maioria dos países-membros da UE em 30 de setembro de 2020. Os objetivos do SRD II são: aumentar o nível e a qualidade do envolvimento dos proprietários e gestores de ativos com suas empresas investidas; fortalecer os direitos dos acionistas (incluindo o escrutínio da remuneração e transações com partes relacionadas); e facilitar as informações da cadeia de investimento internacional (por exemplo, voto).

**Independência do Presidente do Conselho:** na França, a Legal & General Investment Management (LGIM) anunciou que votaria contra indivíduos que ocupassem um cargo combinado de presidente e CEO, alegando que esse acordo causa uma fraqueza fundamental na supervisão de risco.

**Figura 6: Modelo latino-europeu, coexistência de três modelos em um mesmo país**



## 6. Modelo latino-americano

## ESG: O Cisne Verde e o Capitalismo de Stakeholder: A Tríade Regenerativa do Futuro Global

Representado pelos países da América Latina, tendo o Brasil como *Benchmarking*, pelo tamanho do seu mercado e bolsa de valores.

De acordo com as 10 características diferenciadoras, o Quadro 2 a seguir sintetiza as principais características:

**Quadro 2: Características diferenciadoras do modelo latino-americano**

O MODELO LATINO-AMERICANO	
1. FINANCIAMENTO	Predominam exigíveis. Valor de mercado: 80,5% do PNB (mundo: 97,3%). Poucas empresas abertas.
2. CONTROLE	Concentrado: em 2017, no Chile, os conglomerados detinham 70% das instituições não financeiras listadas, e um controlador médio detinha 67% das ações das empresas investidas. Na Colômbia, os acionistas controladores detêm mais de 2/3 do total de ações das empresas. No México, grupos empresariais familiares detêm boa parte das ações em circulação no mercado.
3. GESTÃO	Acionistas majoritários. Crescente participação estrangeira. Grupos familiares e consórcios.
4. CONFLITOS	Entre acionistas. Ações sem direito a voto, 37%. Expropriação.
5. PROTEÇÃO	<i>Tag along</i> não universal. Regulação burocrática. Baixo <i>enforcement</i> .
6. CONSELHOS	Afetados pela sobreposição controle-gestão. Poder reduzido: proforma. Raros comitês. Postura consultiva.
7. LIQUIDEZ	Mercados especulativos. Retenção de grandes blocos. Negociações quatro vezes menores que emissões.
8. FORÇAS ATUANTES	Capital institucional: poder crescente. Códigos. Instituições de mercado.
9. GOVERNANÇA	Melhores padrões exigidos. Códigos. Ativismo. Requisitos para ADRs.
10. ABRANGÊNCIA	Prevalecem modelos <i>shareholders</i> . Evolução para múltiplos interesses.

Fonte: ANDRADE, A, ROSSETTI, J. P. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 7. ed. 2014, p. 381. Atualizado pela autora.

Quanto aos impactos da Covid-19, temos um afastamento dos investidores institucionais estrangeiros, principalmente por questões ambientais na região, e a Agenda ESG está ainda na infância. Os principais temas referentes a esse direcionador estratégico estão demandando mais tempo nos conselhos, que não sabem direito como lidar com isso. As principais mudanças giram em torno de uma maior ênfase na divulgação dos fatores de risco socioambientais e climáticos. Os conselhos estão sendo convidados a pensar em compromissos sociais mais amplos, questões culturais que

afetam a saúde e a segurança dos funcionários e como isso tudo se relaciona com a estrutura de gerenciamento de risco. Enquanto a mobilização para melhorar a diversidade está focada no gênero, há um reconhecimento lentamente crescente em torno da necessidade de maior representação racial/étnica tanto nos conselhos quanto na gestão.

#### **4. Considerações finais**

Os modelos de governança sobreviverão adaptando-se a novas tendências e suportados no que faz realmente sentido: as respectivas culturas corporativa e nacional. Toda essa dinâmica de evolução exigirá dos conselhos de administração empresariais e institucionais competências plurais e integradas capazes de suportar o contraditório, sendo imprescindível que estejam dispostos a saírem de sua zona de conforto, para mergulhar corajosamente numa arena desconhecida, em que tudo pode acontecer.

Um novo risco sistêmico se impôs de forma muito forte a partir de 2022: a Geopolítica. A invasão russa na Ucrânia expôs as inseguranças energéticas da Europa e provocou ondas de choque através dos mercados globais de suprimentos principalmente nos de energia e alimentos.

A tensão entre China e EUA aumentou colocando em risco o futuro de Taiwan extrapolando a questão política econômica para o questionamento de sistemas políticos de valores competitivos, sendo descrita por Biden como a batalha entre a utilidade das democracias do século XXI e as autocracias.

Por um lado, a apuração dos custos referentes a mudança climática começaram a ser apurados, aumentando a tensão entre o norte e sul globais através do dilema quem suportará estes custos e quem terá acesso aos recursos naturais.

E por outro lado, a medida que as empresas procuram responder as essas mudanças de foco e expectativas de seus stakeholders, a regulamentação e o ativismo ambiental, social e de governança tem continuado a ganhar destaque. Termos como greenwashing e socialwashing, lavagem ou maquiagem verde e social, passaram a ser foco dos principais órgãos reguladores do planeta penalizando fortemente as empresas percebidas como enganosas frente as suas responsabilidades corporativas.

Comportamentos evoluem sempre, redefinindo hábitos e costumes, reduzindo a prática de valores tradicionais, acrescentando novos. Vivemos o *tsunami* de uma grande mudança questionando na essência os nossos princípios de convivência, combinando rupturas socioeconômicas, novas tecnologias, novas necessidades, convocando novos valores que serão testados e, por meio de tentativas e erros, estruturar-se-ão nas próximas décadas. Tem sido muito mais que um debate de razão, e sim é um debate de valores e moral. Estamos apostando e fazendo nossas escolhas, e isso definirá o nosso destino quanto à humanidade que somos.

#### **Referências bibliográficas**

## ESG: O Cisne Verde e o Capitalismo de Stakeholder: A Tríade Regenerativa do Futuro Global

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FTSE Russell Sustainable Investment. ESG ratings as an opportunity to improve sustainability disclosure and performance. Disponível em: <http://www.strategisk-csr.dk/wp-content/uploads/2019/06/S5-FTSE-Russell-Sustainable-Investment-4th-June-vFinal.pdf>.

HARVARD LAW SCHOOL FORUM ON CORPORATE GOVERNANCE. 2021 Global and Regional Trends in Corporate Governance. March 3, 2021.

HILB, Martin. A nova governança corporativa: ferramentas bem-sucedidas para Conselhos de Administração. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009.

LAURETTI, Lélío; SOLÉ, Adriana de Andrade. Código de conduta: evolução, essência e elaboração: a ponte entre ética e a organização. Belo Horizonte: Fórum, 2019.

OCDE. Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE-2016. Disponível em: <https://www.oecd.org/publications/principios-de-governo-das-sociedades-do-g20-ocde-9789264259195-pt.htm>.

OECD. OECD: ESG Investing: Environmental Pillar Scoring and Reporting, set. 2020. Disponível em: <https://www.oecd.org/finance/ESG-Investing-Environmental-Pillar-Scoring-and-Reporting.pdf>.

OECD. OECD: ESG Investing: Practices, Progress and Challenges, set. 2020. Disponível em: <https://www.oecd.org/finance/ESG-Investing-Practices-Progress-Challenges.pdf>.

OOSTERBEECK, L. Antígona e o reencontro do tempo: A hora do Direito. Revista Jurídica Unicuritiba. Curitiba, 2022. V5,n.72 p.147-168

OOSTERBEECK, L. Gestão cultural integrada do território: um programa de atuação para as ciências humanas. REDE – Revista Eletrônica do PRODEMA, 12(3). Fortaleza, p. 53-61.

OOSTERBEECK, L. Gestão Integrada do patrimônio cultural: humanidades, sociedade e ambiente. p. 31-54. ISBN 978-65-86440-44-7.

PWC. Governança em empresas familiares: evidências brasileiras: IBGC/PWC, 2019. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/pesquisa-gov-emp-fam-19.pdf>.

ROSSETTI, J. P. Rentabilidade, inclusividade e sustentabilidade: o trinômio da responsabilidade empresarial. Revista DOM, FDC. Disponível em: [https://www.fdc.org.br/Documents/DOM\\_Contexto/DOM45anos.pdf](https://www.fdc.org.br/Documents/DOM_Contexto/DOM45anos.pdf).

SOLÉ, A. A. Os impactos do coronavírus na Governança: transversalidade, resiliência, integridade e sincronicidade. Revista RI, n. 241, p. 29, maio 2020.

# ESG: O Cisne Verde e o Capitalismo de Stakeholder: A Tríade Regenerativa do Futuro Global