

# A trilogia da responsabilidade

por Gustavo T. Falleiros



## A trilogia da responsabilidade

*Em 2021, o mundo dos negócios despertou para o potencial do ESG, que se traduz em ambiental, social e governança. A sigla deixou de ser um jargão do mercado financeiro e passou a designar uma agenda de boas práticas a serem perseguidas pelas empresas, sob o olhar de consumidores cada vez mais exigentes. Essa reorganização de valores alcança o setor de transporte, que precisa estar atento a oportunidades e eventuais cobranças. Foi com o intuito de esclarecer conceitos e apontar caminhos que a **Revista CNT Transporte Atual** publicou uma série de três reportagens sobre os pilares ESG. É esse material que está compilado nas páginas a seguir.*

*Boa leitura!*



**ESG:** três letras mágicas



**A retomada** será verde



**A mente-mestra** do negócio

# ESG: três letras mágicas

A revista CNT Transporte Atual inicia uma série de reportagens sobre a importância da agenda de boas práticas ambientais, sociais e de governança para os negócios. **Nesta primeira parte, o pilar social ganha destaque**



**E**m 2020, na contramão da pandemia, a bolsa de valores brasileira obteve performance acima da média, com a entrada de novos investidores e IPOs (ofertas públicas iniciais) bem-sucedidos de diversas empresas. O bom momento foi saudado por analistas como um sinal de maturidade do mercado e trouxe, em seu bojo, uma discussão que não é nova, mas que ganha tração inédita no país: o ESG, que se traduz como ambiental, social e governança.

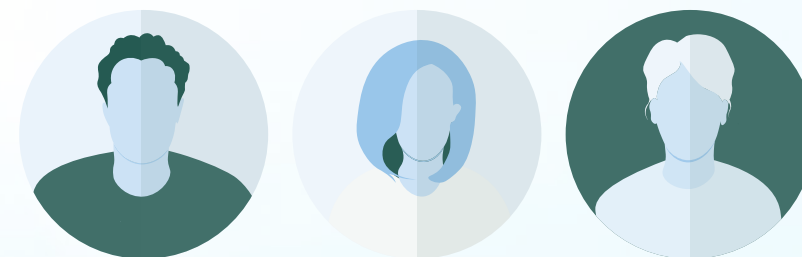
“De fato, o ESG ganhou holofotes para empresas e investidores no ano passado. A gente acredita que a pandemia agiu como um catalisador, evidenciando a importância de se olhar para as questões ambientais e sociais e impulsionando bastante essa agenda”, conta Marcella Ungaretti, analista Research ESG da XP.

O ESG é uma tendência mundial, com um lastro documentado de experiências, conceitos e regulamentações. “Sim, o impacto é considerável em outros países. Um número que gosto de trazer, que evidencia a relevância desses aspectos, é o fato de que, ao redor do mundo, mais de US\$ 30 trilhões são geridos por fundos que definiram estratégias sustentáveis”, relata Marcella.

São vários os pontos de vista para se abordar a agenda, mas o fundamental é entender como o tripé de valores é percebido por estes atores: os consumidores comuns, os investidores e as próprias empresas. Começemos pelos consumidores. “As gerações mais novas têm, sim, mais preocupação com as questões socioambientais do que as anteriores – e isso se reflete em seus hábitos de consumo. Agora, os consumidores pressionam as companhias por alinhamento a certos valores.

Como o cenário é competitivo, se não houver essa sintonia, há outras 15 empresas oferecendo o mesmo produto”, diz a analista.

A percepção dos consumidores está fundamentalmente correta na medida em que eles, ao comprar, estão apoiando as marcas. Todavia, a pauta ESG fica mais clara ao se pensar no investimento realizado nas bolsas de valores. Os acionistas querem colocar seu dinheiro na melhor opção e, para isso, buscam indicadores e relatórios. Nesse contexto, as práticas ESG passaram a balizar duas situações: investimentos que não devem ser feitos (a chamada triagem) e investimentos que priorizem empresas que já adotam boas práticas (lógica do ranking). Já é possível montar carteiras com perfil ESG ou optar por investir somente em fundos ESG, que vêm exibindo excepcional lucratividade.



## Evoluir para sobreviver

As empresas, por sua vez, perceberam que o aprimoramento de práticas sustentáveis não é mais uma opção, mas sim um requisito para sobreviver no mercado. “Existe um fluxo de capital que está direcionado para companhias que estão alinhadas com essa agenda. A consequência natural é que as empresas que não se adaptarem, que não colocarem as questões ESG em primeiro plano, vão ficar para trás”, analisa Marcella Ungaretti. “Isso não significa que todas precisam estar no estado da arte em termos de ESG, mas que estejam endereçando cada um dos pontos. É um processo que exige tempo”, tranquiliza.

Decidir qual pilar deve ser trabalhado depende da natureza do negócio, do histórico da empresa e da cultura da organização. “O ‘G’ é analisado há mais tempo. É muito raro um analista não ter opinião em relação à governança de uma companhia. O investidor quer saber quem está no *management*. O ‘G’ é mais familiar, enquanto o ‘E’ e o ‘S’ têm ganhado cada vez mais força. Particularmente, a gente colocou o ‘S’ como um pilar que ganhará tração em 2021”, afirma Marcella.

Isso, sem dúvida, vale para o setor de transporte, que lida com um capital humano elevado

e carrega grandes responsabilidades. Os empresários terão de apurar suas percepções quanto a temas variados e complexos, como: experiência do usuário; proteção de dados pessoais; relacionamento com fornecedores e terceirizados; respeito às leis trabalhistas; diversidade das equipes; códigos de conduta; postura nas redes sociais etc.

Tudo isso é, em alguma medida, demanda de responsabilidade social. Cada vez mais, o êxito ou fracasso de um empreendimento será construído coletivamente – em tempo real e diante dos olhos de milhares de observadores.

## Aos olhos dos investidores

“Empresas recém-registradas em bolsa, em breve, terão seu desempenho comparado com o de outras que já apresentam relatórios sólidos sobre sua estratégia e suas questões relevantes de ESG e começarão a competir com elas por capital. É certo que alguns investidores se concentrarão apenas em empresas que atendam a critérios específicos de ESG, e isso terá impacto direto no acesso dessas organizações ao pool de investimentos. A pressão dos investidores nesse sentido se intensifica cada vez mais.”

Trecho do artigo “Você tem apenas uma chance de causar a primeira boa impressão: por que ESG é fundamental às comunicações de IPO?”, por Ross Hunter e Nadja Picard, da PwC, dezembro de 2020.

## Você sabia?

### Relate ou explique

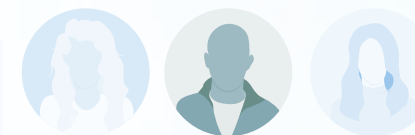
Existe hoje, na B3, uma iniciativa chamada de “Relate ou Explique”. As empresas listadas na Bolsa são estimuladas a publicar espontaneamente informações ESG, de modo a tornar esse conteúdo acessível para os investidores. Se a companhia não aderir, precisa se justificar formalmente.

“Há similaridade com os ratings, os índices que avaliam o risco de crédito do emissor de um título. O ESG é uma espécie de avaliação de conformidade da adoção por parte da empresa de medidas consideradas boas práticas nestes três pilares: ambiental, social e governança. Parte-se da premissa de que isso tem um valor para o mercado, uma vez que o consumidor está mais exigente, se comparado ao passado. É um tema emergente e que vem tomando cada vez mais espaço no meio empresarial brasileiro.”

Eduardo Coutinho,  
professor e coordenador do curso  
de Administração do Ibmec

## Prepare-se para ser questionado

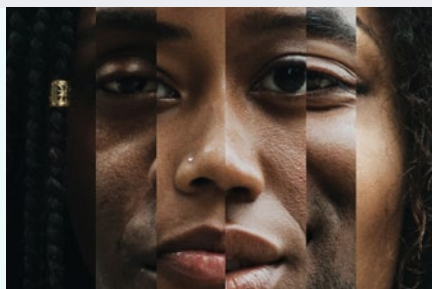
Com base na metodologia proposta pela consultoria ABC Associados para a elaboração da Edição Especial ESG da revista Exame ESG, selecionamos alguns questionamentos que podem surgir para avaliar se uma empresa desenvolve práticas socialmente responsáveis – no caso, com foco em valorização da diversidade e dos direitos humanos. Confira:



- A empresa possui compromisso formal e práticas correspondentes para a erradicação de todas as formas de discriminação contra grupos minorizados?
- A empresa possui compromisso formal e práticas correspondentes para a valorização da diversidade em matéria de emprego e ocupação?
- A empresa tem presença de pelo menos um negro em cargo de direção (principal executivo ou nível imediatamente abaixo)? E no conselho de administração?
- A empresa tem presença de pelo menos uma mulher em cargo de direção (principal executivo ou nível imediatamente abaixo)? E no conselho de administração?
- A empresa possui código de conduta formal e aprovado pelo conselho ou, na ausência desse, pela diretoria, que, em conjunto com o canal de denúncias, o comitê de conduta e a política de consequências, aborde especificamente temáticas a respeito dos direitos humanos em suas operações e na cadeia de fornecimento?
- A empresa possui compromisso formal e práticas correspondentes com relação à erradicação de trabalho infantil e trabalho escravo em suas próprias operações e em sua cadeia de fornecimento?
- A empresa possui compromisso formal e práticas correspondentes visando à prevenção do assédio moral e sexual?

## Abordagem acessível para temas avançados

Em sua plataforma EaD, o SEST SENAT oferece gratuitamente aos trabalhadores do transporte uma série de conteúdos que vão além do aprimoramento técnico e despertam a cidadania e a responsabilidade. São cursos de 11 horas/aula, ofertados em vídeo e acompanhados de material didático para download, além de atividades de fixação e sugestão de leitura complementar. Um dos destaques é:



### Desconstruindo o racismo no transporte

O conteúdo mostra como o racismo tem se manifestado no Brasil das mais diferentes formas e como é possível desconstruí-lo no setor transportador. Os alunos aprendem sobre as origens e os conceitos fundamentais do racismo, as leis e as políticas antirracistas, e sobre as ações para o respeito à diversidade no transporte.



## Crianças e adolescentes protegidos

Com o projeto Proteção, o SEST SENAT busca conscientizar os trabalhadores do transporte e a sociedade sobre o abuso e a exploração sexual de crianças e adolescentes. Além das abordagens de sensibilização, o SEST SENAT formou uma rede de 30 unidades protetoras, com pessoal preparado para abordar a temática. As unidades foram definidas a partir de mapeamento da PRF (Polícia Rodoviária Federal) e da Childhood Brasil, que identificou pontos nas rodovias brasileiras com maior vulnerabilidade à ocorrência desse tipo de violência.

## Questões-chave do pilar "S", segundo a MSCI ESG Ratings\*

Pilar	Temas	Questões-chave
Social	Capital humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão do trabalho</li> <li>Saúde e segurança</li> <li>Desenvolvimento de capital humano</li> <li>Padrões de trabalho na cadeia de suprimento</li> </ul>
	Responsabilidade em relação ao produto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segurança e qualidade do produto</li> <li>Segurança química</li> <li>Segurança do produto financeiro</li> <li>Privacidade e segurança da informação</li> <li>Investimento responsável</li> <li>Risco de saúde e demográfico</li> </ul>
	Oportunidade sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acesso a comunicação</li> <li>Acesso a financiamento</li> <li>Acesso a cuidados de saúde</li> </ul>

Fonte: "ESG de A a Z: Tudo o que você precisa saber sobre o tema", por Marcella Ungaretti, analista Research ESG da XP. Com adaptações.

\*A MSCI ESG Ratings é uma consultoria que elabora sistemas de pontuação que servem de referência para o mercado. Eles calculam a adesão de cada empresa à agenda ESG com base em uma repartição granular do negócio: seu principal produto ou segmento, a localização de seus ativos, suas fontes de receita, além de outras medidas relevantes, como a existência de produção terceirizada. A análise leva em consideração até que ponto a empresa foi capaz de desenvolver estratégias robustas para gerenciar seus riscos, bem como aproveitar as oportunidades. As informações, para cálculo da nota, ou seja, do rating ESG da empresa, são retiradas das seguintes fontes: documentos corporativos (relatórios divulgados pela própria empresa), dados públicos do governo, além de jornais e demais veículos de comunicação.

# A retomada será verde

Na segunda parte da série de reportagens sobre a importância da agenda ESG, **apresentamos como as boas práticas ambientais se tornaram imprescindíveis para a saúde dos negócios**



Como diz uma canção de Bob Dylan: “Admitam que as águas ao seu redor estão subindo (...), pois os tempos estão mudando”. Foi mais ou menos essa a mensagem enviada pelos EUA em abril deste ano, durante a Cúpula de Líderes sobre o Clima. Na ocasião, o presidente Joe Biden estipulou o objetivo de reduzir a emissão de gases do efeito estufa pelo país entre 50% e 52% até 2030, tendo como base os níveis de 2005. Outros países seguiram o exemplo e reviram suas metas.

Embora os termos do Acordo de Paris digam respeito a Estados, é fato que o setor privado será cada vez mais cobrado em relação ao uso sustentável de recursos naturais, à pegada de carbono de suas atividades e à eficiência energética das instalações. A tendência é que o pilar “E” da agenda ESG (ambiental,

social e governança) ganhe importância e um acompanhamento mais intensivo por parte de investidores e consumidores – eles percebem que “as águas estão subindo” e não querem financiar empresas ambientalmente incorretas.

“Embora exista há mais de dez anos, esse olhar ganhou muita tração agora, nos últimos anos. Essa onda do ESG tem muito a ver com o fato de que o recorte sobre a agenda da sustentabilidade empresarial é muito pragmático e fala muito diretamente do setor financeiro, da área de investimentos”, analisa o pesquisador e consultor em sustentabilidade e responsabilidade social Aron Belinky, da ABC Associados.

“Então, a grande característica do ESG é que ele procura focar a questão da sustentabilidade naquilo que é mais sensível e perceptível para investidores e empresas, que é a questão do impacto no desem-

penho econômico da empresa”, continua o especialista. Embora seja um movimento benigno, ele enfatiza que a discussão é complexa e não se esgota em boas práticas. “O ESG é uma especialização. Se você achar que ele dá conta da agenda sustentável inteira, a gente tem um problema, porque muita coisa importante ficaria de fora.”

É inegável, porém, que companhias que já traziam esses valores em seu DNA estão tendo um desempenho excepcional. A Natura, por exemplo, acaba de ser eleita a “marca mais forte do planeta” no setor de cosméticos, de acordo com a pesquisa Brand Finance. Coincidência ou não, em 2020, a Natura conquistou a certificação B Corp (Empresa B), que atesta a sustentabilidade social e ambiental de sua operação (uma bandeira que se mostrou vencedora é a ausência de testes em animais).

## Para os transportadores, um grande desafio

Cientes da importância da ESG, é normal os executivos se perguntarem: “Como fazer a coisa certa?”. O setor de transporte tem muito trabalho pela frente, uma vez que sua operação-fim envolve gasto energético elevado e continua fortemente baseada em combustível fóssil, cuja queima é danosa ao meio ambiente.

No entanto, é possível avançar a partir de alguns parâmetros, desde que se tenha em mente que a multimodalidade será cada vez mais frequente nos próximos anos e que cada modal assumirá uma vocação distinta. A pedido da reportagem, Aron Belinky mencionou algumas atitudes que podem nortear as empresas, entre elas:

### ● Transportar com a máxima eficiência

“Cada viagem tem de ser feita com a máxima eficiência do ponto de vista da energia dispendida. E aí estou olhando muito o lado energético do transporte. Quanto mais eficiente você for, melhor do ponto de vista energético. Energia também tem a ver com emissão de carbono.”



### ● Usar a energia mais limpa possível

“Você pode transportar usando diesel ou álcool, que é combustível renovável e não é fóssil. No futuro, poderá ser veículo elétrico ou movido a biodiesel. O que importa é usar a energia mais verde possível, no sentido de uma menor emissão.”

### ● Transportar com responsabilidade

“Transporte não se limita à questão do impacto ambiental e do impacto econômico. Há, também, as condições de vida, de trabalho, da responsabilidade com as pessoas. Isso inclui do caminhoneiro ao pessoal que faz o transbordo da carga. O que acontece ao longo da estrada também importa. Por exemplo, a questão da exploração sexual de crianças e adolescentes. Você tem o impacto que a atividade causa nas comunidades (à beira de rodovias). Transportar com responsabilidade significa reconhecer os impactos que você pode causar, voluntária ou involuntariamente. Significa reduzir os impactos negativos e aumentar os positivos.”

“*A empresa que conseguir uma utilização de recursos mais eficaz vai se diferenciar. Por exemplo, se usar um aplicativo que reduza o tempo de motor ligado, que queime menos diesel. Não é que precise ter emissão zero, mas precisa fazer o seu melhor. A transportadora que achar a melhor solução, com menos danos ambientais, vai receber um benefício muito grande no mercado de capitais.*”

Kieran McManus,  
sócio na PwC Brasil



## Prepare-se para ser questionado

Com base na metodologia proposta pela consultoria ABC Associados para a edição especial da revista Exame ESG, selecionamos alguns questionamentos que ajudam a avaliar se uma empresa desenvolve práticas ambientalmente responsáveis. Confira:

- A empresa tem práticas para monitoramento e gestão visando ao uso racional da água em seus processos tanto administrativos quanto produtivos?
- A empresa tem práticas para monitoramento e gestão visando ao uso racional da energia em seus processos tanto administrativos quanto produtivos?
- A empresa tem práticas para monitoramento e gestão visando ao uso racional de resíduos sólidos e efluentes em seus processos tanto administrativos quanto produtivos?
- A empresa tem práticas para monitoramento e gestão de emissões de poluentes em seus processos tanto administrativos quanto produtivos?
- A empresa elabora inventário das emissões de gases de efeito estufa (GEE), por escopo, proveniente de suas atividades no Brasil e o mantém atualizado?
- A empresa tem práticas para monitoramento e gestão visando minimizar os impactos sobre a biodiversidade causados por seus processos tanto administrativos quanto produtivos?

## duas perguntas

*Ramon Alcaraz, CEO da JSL, uma das maiores empresas brasileiras de logística, transporte rodoviário de cargas e fretamento. A JSL é pioneira na adoção dos princípios ESG no país.*

### Como a JSL conseguiu integrar a agenda ESG à cultura da empresa?

Os princípios de sustentabilidade ESG estão no centro da estratégia da JSL há bastante tempo e estão integrados ao seu modelo de gestão, que contempla o atendimento dedicado às necessidades de cada cliente. Na esfera econômica, a companhia valoriza resultados financeiros sustentáveis em médio e longo prazos, baseados em relações comerciais justas e em serviços que realmente agreguem valor aos clientes. Também preza pela diversificação de negócios, segmentos e clientes. Na esfera ambiental, possui ações para minimizar os impactos das mudanças climáticas, incluindo estudo de investimentos em projetos de sequestro de carbono, monitoramento de emissões de gases de efeito estufa e um Programa de Gestão de Emissões, com foco em identificar os maiores desafios e oportunidades para o setor logístico. No âmbito social, procura atuar nas comunidades do entorno das operações, contribuindo para o desenvolvimento por meio de programas sociais em sinergia com seus negócios; investe em iniciativas de valorização profissional e pessoal dos colaboradores, motoristas agregados e terceiros; e busca firmar parcerias duradouras e que promovam a geração de valor com os fornecedores. Desde 2014, a companhia é signatária do Pacto Global e, no ano de 2020, fez sua adesão como empresa independente com o objetivo de

reforçar o compromisso com os desafios propostos pela ONU com a Agenda 2030. A JSL possui o Comitê de Sustentabilidade com o objetivo de aumentar a profundidade e o foco na sustentabilidade do ecossistema da cadeia logística.

### Especificamente com relação ao pilar “ambiental”, quais são os pontos de atenção relacionados à operação? Quais são os resultados colhidos?

A JSL busca a minimização e está acompanhando as discussões sobre o tema, realizando análises de *benchmarkings* nacionais e internacionais. A partir de gestão estruturada, a companhia mapeou os principais riscos e oportunidades relacionados às mudanças climáticas e desenvolveu um Programa de Gestão de Emissão de Gases do Efeito Estufa (GEE), que visa promover a redução das emissões de CO<sub>2</sub>, por meio da implementação de novas tecnologias; utilização de combustíveis mais sustentáveis e otimização das operações, tornando-as mais eficientes, com melhores tecnologias e manutenção. Adicionalmente, a empresa enfatiza com seus agregados e terceiros a importância da renovação da frota em suas atividades como meio de contribuir para a mitigação dos impactos decorrentes de mudanças climáticas. Além disso, a JSL prevê investimentos em veículos elétricos ainda em 2021 e já está testando veículos transformados a gás.

# Questões-chave do pilar “E”

,segundo a MSCI ESG Ratings\*

Pilar	Temas	Questões-chave
Meio ambiente	Mudança climática	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Emissão de carbono</li> <li>● Pegada de carbono do produto</li> <li>● Financiamento do impacto ambiental</li> <li>● Vulnerabilidade às mudanças climáticas</li> </ul>
	Recursos naturais	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estresse hídrico</li> <li>● Biodiversidade e uso da terra</li> <li>● Fornecimento de matéria-prima</li> </ul>
	Poluição e desperdício	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Emissões tóxicas e desperdício</li> <li>● Material de embalagem e resíduos</li> <li>● Resíduo eletrônico</li> </ul>
	Oportunidades ambientais	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Oportunidades em tecnologia limpa</li> <li>● Oportunidade em construção sustentável</li> <li>● Oportunidades em energia renovável</li> </ul>

\*A MSCI ESG Ratings é uma consultoria que elabora sistemas de pontuação que servem de referência para o mercado. Eles calculam a adesão de cada empresa à agenda ESG. A análise leva em consideração até que ponto a empresa foi capaz de desenvolver estratégias robustas para gerenciar riscos, bem como aproveitar as oportunidades.

Fonte: “ESG de A a Z: Tudo o que você precisa saber sobre o tema”, por Marcella Ungaretti, analista Research ESG da XP.

## Novo serviço

A CNT lançou, em maio, uma nova iniciativa relacionada à temática ambiental. O Soat (Serviço de Orientação Ambiental ao Transportador) visa acompanhar as medidas ambientais de sustentabilidade das empresas do transporte rodoviário de cargas e de passageiros, para reforçar

o desenvolvimento de boas práticas de sustentabilidade do setor. Na primeira etapa, um questionário será enviado aos gestores do transporte rodoviário para, na sequência, ser realizado o diagnóstico da empresa e emitir um indicador de desempenho ambiental. O projeto-piloto tem adesão inicial

da Fetronor (Federação das Empresas de Transporte de Passageiros do Nordeste), da Fetralse (Federação das Empresas de Transporte de Passageiros dos estados de Alagoas e Sergipe) e da Fetranpar (Federação das Empresas de Transporte de Cargas do Estado do Paraná). ■

## Auxílio aos transportadores

Para auxiliar transportadores na busca do cumprimento da agenda ambiental, o Sistema CNT disponibiliza algumas ferramentas:

### Despoluir – Programa Ambiental do Transporte

Programa desenvolvido pela CNT e pelo SEST SENAT que estimula e defende um transporte cada vez mais limpo, eficiente e sustentável, trazendo benefícios para os transportadores e para a sociedade em geral. Uma das linhas de ação do programa é a avaliação veicular ambiental, oferecida de maneira gratuita para os transportadores. Também são disponibilizados estudos técnicos e análises quanto à questão ambiental no setor de transporte.



Saiba mais



### Programa de Aperfeiçoamento em Eficiência Energética

O SEST SENAT oferece cursos gratuitos, com metodologia inovadora e certificação internacional, que preparam os profissionais do transporte para esse desafio. As capacitações ensinam as práticas mais adequadas para diminuir o consumo de combustível e o desgaste dos veículos e, assim, elevar a produtividade e reduzir custos operacionais e impactos ambientais da atividade transportadora.



Veja aqui como fazer parte



# A mente-mestra ESG do negócio

Na terceira e última reportagem da série sobre a agenda ESG, abordamos o pilar **governança**. Sem ele, não se avança em boas práticas sociais e ambientais



**E**m maio passado, o inimaginável aconteceu com a Exxon. A gigante norte-americana do gás e do petróleo foi obrigada a ceder dois assentos de seu conselho administrativo para nomes indicados pelo Engine N.º 1, fundo de investimentos conhecido pelo ativismo em favor de uma economia de baixo carbono. A vitória se deu no âmbito da reunião anual dos acionistas e, posteriormente, foi ampliada com a conquista de uma terceira vaga. Um detalhe significativo é que o fundo detém apenas 0,02% do capital da empresa.

Como ilustra esse caso, em um cenário de aquecimento global e escassez de recursos naturais, a agenda ESG (ambiental, social e governança) chegou ao poder. Afinal, é o conselho que toma

as decisões que serão postas em prática pelos executivos de uma organização. Porém, isso não significa que a governança venha a reboque da pauta sustentável.

“Eu diria que é o oposto. A governança tem contribuído para a discussão do “E” e do “S”. Os investidores internacionais começam o diagnóstico deles pelo “G”. Se não tiver um bom “G”, eles suspeitarão de tudo o que é mostrado de “E” e “S”. Se o conselho não estiver monitorando impactos e indicadores ambientais e sociais, muito provavelmente, você pode estar tendo apenas o chamado *greenwashing*”, ensina Sandra Guerra, sócia-diretora da Better Governance, consultoria em governança corporativa com foco em conselhos.

Membro do conselho de administração da Vale S.A., ela defende

que a governança é um sistema de administração de organizações que se baseia em quatro princípios. “Falo de transparência, equidade, *accountability* (prestação de contas) e responsabilidade corporativa. Eles se revertem em práticas que buscam a criação de valor de longo prazo, sempre considerando os interesses dos *stakeholders*, sejam eles donos, investidores, fornecedores, trabalhadores ou comunidade”, esclarece.

Na abordagem da consultora, social e ambiental são dimensões da responsabilidade corporativa e não “brotam do nada”. “De forma alguma, governança é um projeto do dia para a noite. Estamos falando em transformações de uma organização que mexem profundamente em crenças estabelecidas há décadas. Muitas vezes, é uma empresa que está em sua terceira ou

quarta geração, com mais de cem anos. Você imagina quanta crença está embutida ali”, aponta.

Com essa fala, Sandra Guerra toca em um ponto sensível do transporte, já que a maioria das empresas do setor tem origem familiar. “Eventualmente, pode ser uma vantagem, desde que sejam adotadas práticas que mitiguem as inconveniências de uma empresa familiar”, diz. Entre os inconvenientes, ela destaca a maior dificuldade em isolar interesses privados. “É comum encontrar confusão entre ativos da empresa e ativos da família”, exemplifica. Mais uma vez, a solução nasce da própria governança, que estabelecerá regras e vedações. “Tendo isso sob controle, empresas familiares costumam ter desempenho superior

às outras, pois há um compromisso diferenciado. Executivos vêm e vão. Familiares ficam”, pondera.

Peças-chaves para amadurecer a governança das organizações, os conselhos administrativos pedem um desenho cuidadoso. “Sua composição deve ser resultante de uma análise de matriz de competências, que são requeridas de acordo com a estratégia da companhia. Além disso, um ponto de atenção dos investidores é a diversidade – de gênero, de raça, de idade”, elenca. “Outro ponto é que haja, efetivamente, independência do conselho para que a pauta atenda aos interesses de todos os *stakeholders*”, detalha. Só assim, ela diz, consegue-se abordar temas difíceis, que tendem a ser procrastinados indefinidamente.

Por tudo isso, Sandra considera a governança uma jornada. “Faço a distinção entre ser e parecer ser. Se não for algo vivido, se for apenas para ‘inglês ver’, aumenta-se a exposição da empresa a riscos. A adoção de boas práticas de governança tem de ser o resultado de uma discussão profunda. Só assim se cria valor e previne-se a destruição de valor”, ressalta. Esse é o começo de uma história maior, ela explica. “Tão logo as empresas adotem algumas práticas e passem a viver nesse ambiente, elas se preparam para um segundo passo. Ao subir um degrau, você enxerga melhor. É por isso que se diz que a governança não é destinação – é jornada”, conclui.

## Destques na Bolsa

Na B3, a bolsa de valores brasileira, as mais de 300 empresas listadas são classificadas em cinco níveis de governança corporativa. São eles:

- Novo Mercado
- Nível I
- Nível II
- Bovespa Mais
- Bovespa Mais Nível II

Segmento de ponta, o Novo Mercado abrange empresas que, voluntariamente, adotaram critérios de governança e transparência que excedem as exigências legais. Pertencem a esse grupo empresas como a Localiza (RENT3), a Sequoia Logística (SEQL3) e a CCR (CCRO3).



**você**  
sabia?

## Composição do Conselho

De acordo com os critérios da B3, empresas que desejam ser listadas precisam ter um Conselho de Administração com, no mínimo, cinco membros. O mandato deve ser unificado e de até dois anos, permitida a reeleição. No mínimo, 20% dos membros deverão ser conselheiros independentes.

## Prepare-se para ser questionado

Com base na metodologia proposta pela consultoria ABC Associados para a elaboração da Edição Especial ESG da revista Exame ESG, selecionamos alguns questionamentos que ajudam a avaliar se uma empresa desenvolve boas práticas em governança. Confira:

- A empresa tem um conselho deliberativo ou consultivo – órgão administrativo máximo da governança da operação no Brasil – com pelo menos um membro externo (que não seja executivo, empregado ou sócio com participação relevante do capital da empresa)?
- A empresa possui uma expressão clara e com divulgação interna e externa sobre o propósito e os valores que norteiam sua atuação, de seus dirigentes e demais colaboradores (identidade corporativa)?
- A empresa possui acordo societário ou outro documento (contrato social, estatuto social, acordo de acionistas ou de quotistas) que formaliza a relação entre os sócios?
- Existem regras claras e documentadas para o tratamento de transações onde exista conflito de interesses?
- A empresa possui uma área ou profissional responsável pelas funções de auditoria interna reportando ao órgão máximo de governança?
- A empresa tem mecanismos estabelecidos para acompanhamento de sua conformidade com relação à legislação e às normas internas (*compliance*)?
- A empresa não é reincidente em casos de condenação judicial e/ou termo de compromisso?
- A empresa possui compromisso formal e política correspondente para o combate a todas as formas de corrupção?
- A empresa possui código de conduta formal e aprovado pelo conselho ou, na ausência deste, pela diretoria que, em conjunto com o canal de denúncias, o comitê de conduta e a política de consequências, aborde especificamente o combate à corrupção?

Fonte: Adaptado da “Metodologia proposta para a Exame ESG Edição Especial ESG – maio/2021”, ABC Associados, 2021.

Os conselhos estão sendo convidados a pensar em compromissos sociais mais amplos, questões culturais que afetam a saúde e a segurança dos empregados e como isso tudo se relaciona com a estrutura de gerenciamento de riscos. Enquanto a mobilização para melhorar a diversidade está focada no gênero, há um reconhecimento lentamente crescente em torno da maior representação racial/étnica tanto nos conselhos quanto na gestão.

Trecho do artigo “Nocaute da agenda ESG: o impacto da covid-19 nos modelos de governança”, por Adriana de Andrade Solé, Revista RI, junho/julho de 2021.

## Questões-chave do pilar “G”, segundo a MSCI ESG Ratings\*

Pilar

Temas

Questões-chave

Governança

Governança corporativa

- Conselho
- Remuneração
- Estrutura de sociedade
- Contabilidade

Comportamento corporativo

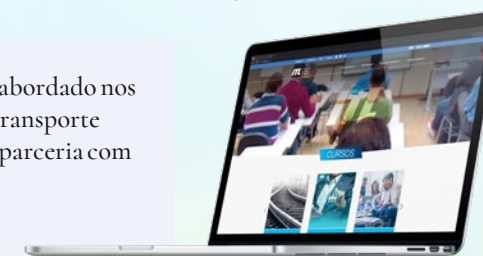
- Ética empresarial
- Práticas anticompetitivas
- Transparência tributária
- Corrupção e instabilidade
- Instabilidades do sistema financeiro

\*A MSCI ESG Ratings é uma consultoria que elabora sistemas de pontuação que servem de referência para o mercado. Eles calculam a adesão de cada empresa à agenda ESG. A análise leva em consideração até que ponto a empresa foi capaz de desenvolver estratégias robustas para gerenciar seus riscos, bem como aproveitar as oportunidades.

Fonte: “ESG de A a Z: tudo o que você precisa saber sobre o tema”, por Marcella Ungaretti, analista Research ESG da XP.

## Capacitação

O assunto governança é abordado nos cursos para gestores do transporte oferecidos pelo ITL, em parceria com o SEST SENAT. Saiba mais:



Ouçá o episódio do Podcast Agência CNT sobre a importância da agenda ESG





[revista@cnt.org.br](mailto:revista@cnt.org.br)

[www.cnt.org.br/revista-cnt](http://www.cnt.org.br/revista-cnt)