



Para ser relevante.

atendimento@fdc.org.br
0800 941 9200
www.fdc.org.br



Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios

PROJETO APLICATIVO 2023

AS MELHORES PRÁTICAS DE ESG E COMO APLICÁ-LAS

Prof. Dr. Marcio Boaventura Jr

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FUNDAÇÃO DOM CABRAL**

PROJETO APLICATIVO

AS MELHORES PRÁTICAS DE ESG E COMO APLICÁ-LAS

Ana Carla Favero de Todelo

Anderson Oliveira

Giovanni Neves

Josiney Firmino

Luana Jaloto Gonçalves

Pedro Simões

CAMPINAS

2023

Ana Carla Favero de Todelo

Anderson Oliveira

Giovanni Neves

Josiney Firmino

Luana Jaloto Gonçalves

Pedro Simões

PROJETO APLICATIVO

AS MELHORES PRÁTICAS DE ESG E COMO APLICÁ-LAS

Trabalho apresentado à banca examinadora da Fundação Dom Cabral como requisito para a obtenção do título de Pós-graduado em Especialização de Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Marcio Boaventura Jr

CAMPINAS

2023

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus, que sob todas as coisas nos ajudou no caminho não só do desenvolvimento do projeto aplicativo, mas como em toda a pós.

Aos nossos familiares, que estavam ao nosso lado em todo trajeto.

Aos nossos colegas de sala, que nos proporcionaram grandes memórias e nos agregaram conhecimento.

E por fim, ao nosso orientador, pela dedicação e apoio no progresso do projeto.

EPIGRAFE

“Os atos humanos são voluntários não apenas porque sua origem é intrínseca no homem, mas também porque o homem conhece o fim para o qual se dirige.”

São Tomás de Aquino

RESUMO

Ao gerir um negócio, muitas preocupações voltadas aos impactos sociais, ambientais e corporativos das operações da empresa podem surgir. Isso ocorre, pois atualmente a implementação de práticas de ESG se tornaram tão importantes quanto a proposta de valor desenvolvida nas organizações para a inovação. É possível associá-lo tanto à sua referência enquanto métrica do modelo operacional de uma empresa, como também pode ser assimilado como parâmetro para o desenvolvimento de produtos e soluções inovadoras. A perpetuidade dos negócios exige saúde financeira, atenção com *stakeholders*, tendências, leis e regulamentações, uso eficiente dos recursos e boa gestão da cadeia de valor, construção de reputação e propósito, inovação, otimização dos impactos e equilíbrio na relação com o planeta e as pessoas. São nestes cenários que as práticas ESG ganham cada vez mais destaque nas organizações. É notável o aumento no número de investimentos aplicados em startups voltadas para soluções ambientais, trabalhistas e com propostas focadas em uma melhor gestão corporativa. Além de representar um conjunto de boas práticas com benefícios para o planeta e para toda a sociedade, o ESG também pode trazer diversas vantagens para a própria empresa, como na redução de custos, aumento da receita, atração de novos clientes e investidores, fortalecimento da reputação do negócio, aumento na retenção e satisfação de talentos, identificação de oportunidades estratégicas e aumento da resiliência da companhia frente aos desafios socioeconômicos e ambientais.

Palavras-chave: Desafio, Inovação, Investimentos, Sustentabilidade, Sociedade.

ABSTRACT

When managing a business, many concerns regarding the social, environmental and corporate impacts of the company's operations can arise. This is because currently the implementation of ESG practices has become as important as the value proposition developed in organizations for innovation. It can be associated both with its reference as a metric of a company's operating model, and it can also be assimilated as a parameter for the development of innovative products and solutions. The perpetuity of the business requires financial health, attention to stakeholders, trends, laws and regulations, efficient use of resources and good management of the value chain, building reputation and purpose, innovation, optimization of impacts and balance in the relationship with the planet and the people. It is in these scenarios that ESG

practices earn more and more prominence in organizations. The increase in the number of investments made in startups focused on environmental and labor solutions and with proposals focused on better corporate management is notable. In addition to representing a set of good practices with benefits for the planet and for society as a whole, the ESG can also bring several advantages to the own company, such as reducing costs, increasing revenue, attracting new customers and investors, strengthening business reputation, increased talent retention and satisfaction, identification of strategic opportunities and increased company resilience in the face of socioeconomic and environmental challenges.

Keywords: *Challenge, Innovation, Investments, Sustainability, Society.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: ESG.....	17
Figura 2: Campos de Atuação.....	18
Figura 3: Esferas Ambiental, Social e Governança.....	21
Figura 4: Sistema de Gestão da Qualidade.....	22
Figura 5: Benefícios ESG.....	23
Figura 6: Fases para Incorporação do Tema.....	24
Figura 7: Estágios de ESG.....	30
Figura 8: Dimensões de Desenvolvimento.....	32
Figura 9: Significado ESG.....	42
Figura 10: Alavancagens de Valor Tangível (Econômico-Financeiro).....	58
Figura 11: Alavancagens de Valor Intangível.....	58

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Temas e critérios do eixo “E” – ambiental.....	26
TABELA 2: Temas e critérios do eixo “S” - social.....	27
TABELA 3: Temas e critérios do eixo “G” – governança.....	27
TABELA 4: Cruzamento entre os estágios de ESG e as dimensões da empresa.....	34
TABELA 5: Priorização de Ações ESG.....	62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASG – Ambiente, Social e Governança Corporativa

B3 – Bolsa de Valores Brasileira

CEO – *Chief Executive Officer*

ESG – *Environmental, Social and Governance*

ETFs – Fundos Negociados em Bolsa

EUA – Estados Unidos da América

GEE – Gases de Efeito Estufa

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONG's – Organizações não Governamentais

ONU – Organização das Nações Unidas

SUMÁRIO

1. RESUMO EXECUTIVO.....	11
1.1 Problema de Pesquisa.....	14
1.2 Justificativa da escolha do problema a ser trabalhado e a relevância do projeto para a Organização	14
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 Objetivo geral	14
1.3.2 Objetivo específico.....	14
1.4 Breve apresentação dos capítulos do Projeto Aplicativo.....	14
2. BASES CONCEITUAIS	16
2.1. Definição de ESG.....	16
2.2. Componentes do ESG.....	17
2.3 ESG nas Organizações	23
2.4 Integração de ESG nas Organizações	24
2.5 Diagnóstico Organizacional e Forma de Avaliação.....	29
2.6 Críticas e Benefícios do ESG para as Organizações.....	35
3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	39
4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO	41
4.1 Análise do Setor.....	41
4.2 Benchmarking Realizado / Realidades Organizacionais.....	45
4.2.1 – Case Intercity LED Águas Claras	45
4.2.2 - Benchmarking Kothe S/A	46
4.3. A Realidade Atual da Empresa.....	49
4.4. Desenvolvimento.....	50
4.4.1 Pesquisa 1.....	50
4.4.2 Proposta de Solução.....	55
4.4.3 Análise De Viabilidade.....	57
4.5. Conclusões	60
4.6. Cronograma de implantação.....	62
5. REFERÊNCIAS.....	63

1. RESUMO EXECUTIVO

Nos últimos tempos, o termo ESG tem ganhado grande visibilidade, graças a uma preocupação crescente do mercado financeiro sobre a sustentabilidade. A sigla ESG (*Environmental, Social and Governance*), é uma estratégia que reúne um conjunto de critérios ambientais, sociais e de governança de uma empresa, sendo essenciais nas análises de riscos e nas decisões de investimentos. Sendo assim, ao investir em um negócio, um investidor observará não somente índices financeiros, mas também fatores ambientais, sociais e de governança da empresa.

O aspecto ambiental envolve comportamentos relacionados às mudanças climáticas, ao consumo de recursos naturais, emissões atmosféricas, eficiência energética, gestão de resíduos, entre outros, em toda a cadeia de valor da empresa. O aspecto social leva em consideração como a organização se relaciona com a inclusão e diversidade, relações de trabalho com colaboradores, clientes, fornecedores, direitos humanos, relações com as comunidades, entre outros. E por último, mas não menos importante, o aspecto da governança avalia as esferas administrativas e de gestão da empresa, considerando a independência e diversidade do conselho, política de remuneração dos altos cargos, transparência e ética da instituição.

Por volta de 1970 começaram a aparecer os primeiros investimentos motivados por crenças religiosas e de estilo de vida. Um dos motivadores foi a Guerra do Vietnã, que ocorreu no final dos anos 60, e que não possuía tanto apoio da população americana, já que se opunha ao governo. Esse senso moral guiou alguns investidores e também empresas durante décadas. Foi em 2004, porém, que o *Environmental, Social and Governance* tomou forma. Em 2007 surgiram os green bonds, títulos emitidos com objetivo de captar recursos para promover a melhoria ambiental. Hoje, os critérios avançam globalmente e apontam para um caminho sem volta no mundo dos investimentos.

Segundo relatório da PwC, até 2025, 57% dos ativos de fundos mútuos na Europa estarão em fundos que consideram os critérios ESG, o que representa US\$ 8,9 trilhões, em relação a 15,1% no fim do ano passado. Em valores, significa algo na casa dos 7,6 trilhões de euros.

A proposta é a mesma do movimento da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) dos anos 1990, e em seguida do movimento da sustentabilidade, onde a empresa é comprometida com os seus vários públicos e com o meio ambiente. Porém, a diferença é que o movimento ESG já nasce fortalecido, pois conta com o apoio sólido dos acionistas e investidores das

empresas. Além disso, 77% dos investidores institucionais pesquisados pela PwC disseram que planejam parar de comprar produtos não ESG nos próximos dois anos.

O entendimento e a aplicabilidade de critérios ESG pelas empresas brasileiras é, cada vez mais, uma realidade. Atuar de acordo com padrões ESG amplia a competitividade do setor empresarial, seja no mercado interno ou no exterior. No mundo atual, no qual as empresas são acompanhadas de perto pelos seus diversos *stakeholders*, o termo indica solidez, custos mais baixos, melhor reputação e maior resiliência em meio às incertezas e vulnerabilidades.

Segundo o *Climate Change and Sustainability Services*, da Ernest Young, as informações ESG são essenciais hoje para a tomada de decisões dos investidores. Seus critérios estão totalmente relacionados aos 17 ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável), que reúnem os grandes desafios e vulnerabilidades da sociedade como um todo. Com isso, sinalizam as grandes oportunidades ao se relacionarem diretamente com as necessidades.

O primeiro ponto para uma empresa ser ranqueada dentro do índice ESG é estar listada na Bolsa de Valores ou, ao menos, no caminho para tal. A pontuação é realizada por diversas agências, tanto comerciais quanto sem fins lucrativos. Essas organizações realizam uma análise aprofundada das empresas, com base em dados básicos e especializados. Além disso, as empresas precisam disponibilizar políticas voltadas para as diretrizes do índice e problemas enfrentados dentro dos mesmos tópicos.

Um dos sistemas de ranking mais utilizados por todo mundo é o MSCI ESG Score, que analisa o risco considerando 10 categorias ambientais, sociais e de governança. A empresa descobriu que durante um período de 10 anos, organizações com maiores classificações tiveram retornos 2,5% maiores do que aquelas sem tais classificações. Uma das principais razões é que esses negócios tendem a ser bem gerenciados e contar com fortes estruturas de governança, o que leva a uma melhor tomada de decisão e desempenho geral. Além disso, essas empresas frequentemente têm melhores relacionamentos com seus funcionários, clientes e outras partes interessadas importantes. O que, por si só, causa uma maior produtividade, menor rotatividade e maiores vendas.

Segundo levantamento realizado com as companhias que fazem parte do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3, 83% delas possuem processos de integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU) atrelados às suas estratégias, metas e resultados.

Como parte de sua estratégia de ampliação do portfólio de índices ESG, a B3 lançou, em setembro de 2020, em parceria com a S&P Dow Jones, o índice S&P/B3 Brasil ESG, que utiliza

critérios baseados em práticas ambientais, sociais e de governança para selecionar empresas brasileiras para sua carteira.

Trata-se de validar que uma empresa tenha consciência sobre o seu papel enquanto empregadora e agente social. Assim, é possível promover o crescimento de organizações ativamente preocupadas em melhorar o mundo, o mercado e a vida de seus colaboradores.

As grandes e médias empresas entendem que as questões relacionadas à mudanças climáticas, diversidade e *compliance*, precisam ser implantadas e disseminadas com urgência. Por esta razão, muitos são os projetos nesta direção.

Uma das maneiras mais fáceis de se investir em ESG é por meio de fundos negociados em bolsa (ETFs). Estes são veículos de investimento que rastreiam um índice ou uma cesta de ativos sustentáveis. Também pode-se optar por investir de forma direta em empresas que são líderes no índice, comprando ações destas organizações.

Os investidores estão buscando construir novas carteiras de investimentos visando melhor explorar as oportunidades que a sustentabilidade tem gerado, mitigando os riscos advindos da volatilidade econômica, política e social. Busca-se fomentar uma cultura corporativa com propósito, que priorize seus *stakeholders*, seus consumidores, o mercado no qual atua, os colaboradores que fazem sua operação acontecer e a comunidade em que estão inseridos. Cada vez mais, o aspecto Ambiental, Social e Governança se torna relevante para o mercado financeiro.

Para se certificar de que a empresa realmente cumpre com os pilares apresentados, é aconselhável verificar se a empresa é signatária do Pacto Global da ONU. Esta é uma iniciativa da ONU que encoraja as empresas a adotarem práticas sustentáveis e responsáveis. Além disso, pode-se verificar se a empresa está em algum dos principais índices e checar o relatório anual da empresa para ver se ela revela algumas informações sobre suas políticas e desempenho do ESG.

Um problema que pode gerar um impacto negativo na credibilidade do índice ESG é o *Greenwashing*, onde uma empresa faz alegações falsas ou enganosas sobre seu desempenho ambiental, pois pode tornar difícil para os investidores identificar quais empresas estão realmente comprometidas com práticas sustentáveis. Por esta razão, é importante estar ciente do potencial de *Greenwashing* ao considerar qualquer investimento.

1.1 Problema de Pesquisa

Definição de quais são as melhores práticas de ESG (*Environmental, Social and Governance*) aplicáveis as empresas de transportes rodoviários de passageiros e de carga e como executá-las com excelência.

1.2 Justificativa da escolha do problema a ser trabalhado e a relevância do projeto para a Organização

Visa-se discutir e identificar as práticas de ESG que mais apresentam resultados positivos, trazendo benefícios contínuos as empresas no campo ambiental, social e de governança.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Orientar e direcionar empresas aos valores que apoiam e disseminam, interna e externamente os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável criado pela ONU em sua agenda 2030.

1.3.2 Objetivo específico

Desenvolver um parâmetro que possa ser utilizado para indicar o desempenho das empresas que objetivam uma melhor entrega ambiental, sustentável e financeira para investidores, clientes e colaboradores. Oferecer ao setor de transportes rodoviários de passageiros e cargas uma ferramenta que permita a avaliação, classificação e reconhecimento das empresas que buscam entregar mais valor à comunidade, colaboradores e acionistas através das práticas ESG e seus benefícios.

1.4 Breve apresentação dos capítulos do Projeto Aplicativo

Em seguida será realizada uma breve apresentação do tema com base na conceituação teórica, sendo destacada a justificativa do trabalho, seus objetivos, importância das práticas ESG, seus componentes, estágios, dimensões, estrutura, aplicação nas organizações, integração

das práticas no mundo dos negócios, críticas, benefícios, influência nos dados estatísticos e fatores chave para que a implementação das práticas ESG ocorra com êxito.

Em sequência é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada, tendo como abordagem o método descritivo com estratégica qualitativa e método de pesquisa bibliográfico.

Dando continuidade ao trabalho é realizado um levantamento de informações e análise de dados pertinentes ao setor, buscando demonstrar através dos dados coletados, os fatores diversos que comprovam o bom desempenho das organizações em que o ESG é implementado.

Em ordem, como estratégia, foi utilizado o *benchmarking*, realizado com organizações do ramo na intenção de otimizar o desempenho da empresa a partir da análise das melhores práticas do mercado, podendo identificar e analisar oportunidades e ameaças que possam vir a contribuir com o projeto.

Em série, é realizada uma descrição mais profunda sobre a realidade atual da organização, abordando um pouco da história da empresa, sua constituição física, capacidade produtiva, entre outros fatores relevantes.

O próximo capítulo abrange a solução proposta pela equipe, a qual é formulada tendo como base os fatos disponíveis relativos ao modelo conceitual e à realidade atual da empresa, através da análise de viabilidade e planejamento de sua operacionalização. Sendo assim, a principal e efetiva contribuição da equipe para a empresa, decorrente do desenvolvimento do projeto.

Por fim, são feitas considerações finais constituídas por uma síntese do que se obteve com o desenvolvimento do projeto, respondendo às questões formuladas na introdução.

2. BASES CONCEITUAIS

2.1. Definição de ESG

O termo *ESG* é comumente utilizado desde 2004. O termo já muito difundido é pouco definido e pouco entendido entre as instituições e organizações.

A sigla, relativamente nova, teve como catalizador a pandemia do COVID-19, que colocou sob holofotes tanto a importância das questões sociais, quanto a interdependência entre os países em suas cadeias de valor.¹

“*Environmental, social and governance*” (ambiental, social e governança, em português), pode ser definido como “um conjunto de critérios ambientais, sociais e de governança, a serem considerados, na avaliação de riscos, oportunidades e respectivos impactos, com o objetivo de nortear atividades, negócios e investimentos sustentáveis”², dessa forma, as organizações precisam não apenas focar em gerenciar os riscos contido na temática e mitigar os impactos negativos gerados pela organização, mas também analisar as possibilidades de gerar impactos positivos e criar valor a partes interessadas.

Ao entendimento de Fábio Coelho Netto Santos e Silva a sigla ESG reacende a importância de aspectos sociais, ambientais e de governança que já eram tratados em investimento socialmente responsáveis, agora se incorpora um viés crítico de como uma empresa é gerida, como ela impacta positivamente a sociedade, como isso afeta o meio ambiente e como todos esses fatores determinam cumulativamente o desempenho geral da organização.³

Porém, para entendermos o que é o ESG, devemos entender o que significa cada um dos três pilares que o compõe e que interagem entre si, conforme figura abaixo:

¹ ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 14.

² ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 14.

³ COELHO, Fábio. **Sustentabilidade empresarial e ESG: Uma distinção imperativa**. Revista de Gestão e Secretariado, 2023, p. 1067.

Figura 1 – ESG



Fonte: Autorial (2023)

2.2. Componentes do ESG

Como supramencionado, o ESG é formado por três eixos, que quando trabalhados em conjunto formam as iniciativas de ESG.

Para trabalhá-los juntos, é necessário entendê-los separadamente, porque de outra maneira, o ESG é facilmente confundido com sustentabilidade, sendo termos usados de forma intercambiável, e mesmo que apontem para mesma direção, não são sinônimos.

Environmental (ambiental)

Para começar a explicar o pilar “E”, devemos analisar antes, o que é sustentabilidade. A palavra sustentabilidade tem sua raiz etimológica naquilo que convencionamos chamar: “sustentar”. Ora, se faz mister entender de plano o que significa sustentar, para *a posteriori* cunharmos com exatidão o termo sustentabilidade, para que assim possamos chegar a conclusão sobre a temática ambiental.

Sustentar, do Latim *SUSTINERE*, significa: “aguentar, apoiar, suportar”. Desta feita a noção de sustentar traz consigo a percepção de continuidade. Sustentar é aquilo que aguenta ou suporta algo e continua no tempo e no espaço. Sustentabilidade, nada mais é que aquilo que se desenvolve e se preserva concomitantemente no tempo e no espaço. Exemplifica-se: Uma floresta por si só, desenvolve plantas, árvores, animais entre outros entes naturais, e se preservam, dando assim, continuidade no tempo e no espaço, gerando, portanto, o equilíbrio.

O desequilíbrio nascera com a intervenção humana. A ação do homem, que é legítima, pois, detentor de intelecto superior aos demais seres, deve por questão de equidade, receber os bônus da exploração natural e assumir o ônus.

Ao assumir o ônus da exploração das riquezas naturais, o homem volta-se para a necessidade de resolução de um potencial desequilíbrio. Para que se possa sustentar algo, é necessário um elemento de valor anterior à noção de sustentabilidade. O ambiente.

Sob a luz da norma ABNT 2030:

Embora o ponto central do ESG seja a incorporação de aspectos socioambientais para gerenciar riscos e seus possíveis impactos nos resultados econômicos, o termo ESG tem sido usado de maneira mais ampla. A visão ampliada do ESG permite entender que a sustentabilidade é fundamental para o sucesso e perenidade das organizações, é fundamental também para os seus clientes, comunidades vizinhas, partes interessadas mais amplas e o meio ambiente. Considera ainda, uma nova visão holística onde os negócios estão inseridos em um cenário econômico que serve à sociedade, onde estão suas partes interessadas, que por sua vez está inserida dentro dos limites do meio ambiente.⁴

Para ilustrar, segue a visão sistêmica da organização para a sustentabilidade:

Figura 2 – Campos de Atuação



Fonte: ABNT 2030, p. 16 (2023)

⁴ ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 15.

Assim dentro do eixo ambiental, é necessário abordar os aspectos positivos e negativos das organizações no meio ambiente. Consideram mudanças potenciais ou reais com alterações diretas ou indiretas de ordem física, química e biológica, no meio ambiente. São exemplos de impactos ambientais: poluição atmosférica e das águas contaminação do solo, perda de biodiversidade, mudanças climáticas, melhoria da biodiversidade local, captura de carbono e regeneração florestal.⁵

Sobre as práticas dos fatores ambientais, ainda se destacam: uso de recursos naturais, emissões de gases de efeito estufa (CO₂, gás metano), eficiência energética, poluição, gestão de resíduos e efluentes.⁶

Social (social)

A questão social dentro das empresas, começou mais amplamente conhecida e discutida a partir dos anos 1970, onde a filantropia começou a ser estruturada e vinculada à gestão de estratégia empresarial.⁷

Essa gestão estratégica empresarial recorre a responsabilidade que a organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente.⁸

As conversas sobre a promoção da responsabilidade social em nível mundial, ocasionou na norma ISO 26000 *Guidance on Social Responsibility*, que é uma norma de gestão e liderança que fornece uma orientação sobre princípios e temas subjacentes à responsabilidade social.

O guia estabelece que a gestão social contribua para o desenvolvimento sustentável, incluindo saúde e bem-estar da sociedade; leve em consideração as expectativas das partes interessadas; esteja em conformidade com a legislação aplicável e esteja consistente com as normas internacionais de comportamento e por fim, esteja alinhado em toda a organização e seja praticado em suas relações.⁹

Sob o prisma de Daniele de Mattos Carreira Turqueti a observância do critério social alinha-se a ideia de que atualmente não é mais suficiente para o setor privado a busca pelo lucro

⁵ ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 15.

⁶ Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Helena-Silva-42/publication/361729989_GEODIVERSIDADE_AVALIACAO_E_CLASSIFICACAO_DE_HIDROSSITIO_APLICACAO_NO_SEGMENTO_DO_PARQUE_AMBIENTAL_ENCONTRO_DOS_RIOS_TERESINA_PIAUI_BRASIL/links/62c1f6340bf6950eadea7ddcd/GEODIVERSIDADE-AVALIACAO-E-CLASSIFICACAO-DE-HIDROSSITIO-APLICACAO-NO-SEGMENTO-DO-PARQUE-AMBIENTAL-ENCONTRO-DOS-RIOS-TERESINA-PIAUI-BRASIL.pdf#page=10> Acesso em: 20 de abr de 2023.

⁷ ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 10.

⁸ ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 7.

⁹ ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 7.

e geração de empregos que ocorre de forma ocasional na busca por esse objetivo. É a estruturação de um emprego de qualidade, valorização da mão de obra e da sociedade do entorno.¹⁰

Dessa forma, ao se aplicar o eixo “S” deve abordar o impacto nas instituições e nas relações humanas, o respeito aos direitos humanos fundamentais, consideram mudanças potenciais ou reais na comunidade do entorno e trabalhadores¹¹, devendo se ter políticas e relações de trabalho, inclusão e diversidade, engajamento dos funcionários, treinamento da força de trabalho, direitos humanos, relações com comunidades, privacidade e proteção de dados.¹²

Governance (governança)

A governanças nas organizações é conceituada como um sistema de características humanas pelo qual uma organização é dirigida, supervisionada e responsabilizada pelo alcance do seu objetivo definido.¹³

O conceito de governança corporativa, surge em 1970, com o intuito de estabelecer regras e mecanismos para que o relacionamento da organização e de seus executivos com seus acionistas e com a sociedade seja baseado em princípios de ética, transparência, responsabilidade justiça e eficiência, assegurando que as decisões tomadas estejam alinhadas com os interesses das partes relevantes.¹⁴

O eixo “G” merece ênfase, em virtude da sua responsabilidade em definir como os dois eixos anteriores vão ser conduzidos dentro da estratégia da organização, por consequência o eixo ambiental (E) e o eixo social (S) podem ser analisados de forma interconectada sob supervisão do eixo governança (G) – ver figura abaixo:

¹⁰ Disponível em: <<https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/5348>>. Acesso em: 14 de fev de 2023.

¹¹ ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 15.

¹² Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Helena-Silva-42/publication/361729989_GEODIVERSIDADE_AVALIACAO_E_CLASSIFICACAO_DE_HIDROSSITIO_APLICACAO_NO_SEGMENTO_DO_PARQUE_AMBIENTAL_ENCONTRO_DOS_RIOS_TERESINA_PIAUI_BRASIL/links/62c1f6340bf6950eadea7ddcd/GEODIVERSIDADE-AVALIACAO-E-CLASSIFICACAO-DE-HIDROSSITIO-APLICACAO-NO-SEGMENTO-DO-PARQUE-AMBIENTAL-ENCONTRO-DOS-RIOS-TERESINA-PIAUI-BRASIL.pdf#page=10>. Acesso em 10 de mar de 2023.

¹³ ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 4.

¹⁴ ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 11.

Figura 3 – Esferas Ambiental, Social e Governança



Fonte: ABNT 2030, p. 15 (2023)

Ricardo Costa nos explica que as empresas só atingirão resultados em ESG com lideranças comprometidas, éticas e com propósito legítimo. Muitas empresas estão empenhadas em resolver problemas reais do planeta e da sociedade, o que pode ser potencializado com uma boa governança. Os investidores também serão cada vez mais rigorosos e as remunerações dos líderes de negócios podem ser mais influenciadas pela performance das empresas em ESG.¹⁵

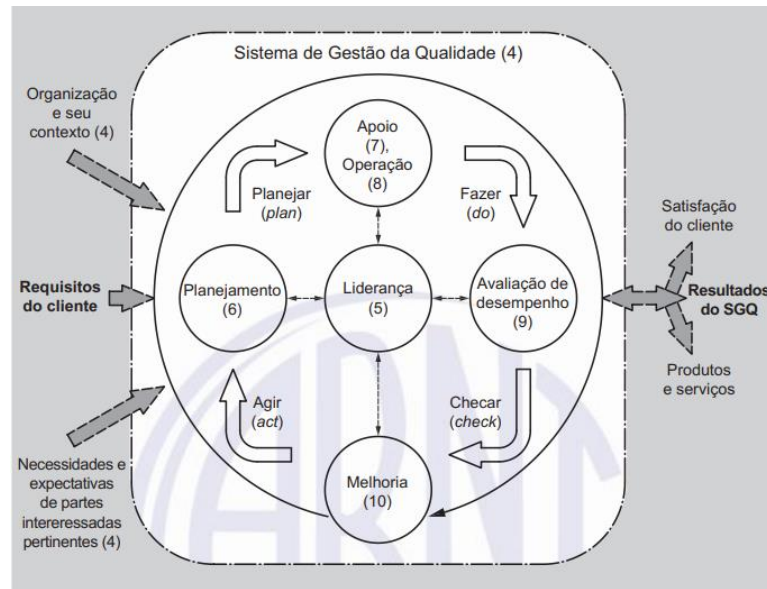
Na governança, é onde se encontra como a organização é governada e toma decisões, considerando as estruturas e os processos de governança corporativa pelos quais as organizações são dirigidas e controladas (incluindo aqui, as políticas ambientais e sociais).

Nesse ponto, se faz necessário destacar dois sistemas de gestão, que ajudam a desenvolver o eixo “G”, são elas:

A Gestão da qualidade: que possui o foco no cliente, liderança, engajamento das pessoas, abordagem de processo, melhoria, tomada de decisão baseada em evidência e gestão de relacionamento. Dessa forma com base na abordagem sistêmica apresentada pela ISO 9000 e usando o método PDCA (planejar, fazer, checar e agir – vide figura 4), a governança desenvolve uma base e um ponta pé para conseguir desenvolver os princípios de ESG.

¹⁵ Disponível em: <<https://www.recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/1920/1485>>. Acesso em: 02 de fev de 2023.

Figura 4 – Sistema de Gestão da Qualidade



Fonte: ABNT 2300, PÁG. 13 (2023)

E também a Gestão da informação, que sob o grifo da ISO 27001, tem como foco os princípios de confidencialidade, integridade e disponibilidade da informação. A implementação da norma busca garantir o compromisso com a proteção da informação, fornecendo às organizações um modelo de melhores práticas para identificar, analisar e implementar controles para gerenciar riscos de segurança da informação e proteger a confidencialidade, integridade e disponibilidade de dados essenciais aos negócios.

Nesse sentido, entre todos esses princípios, o pilar da governança deve focar na independência do conselho, política de remuneração da alta administração, diversidade na composição do conselho de administração, estrutura dos comitês de auditoria e fiscal, ética e transparência.¹⁶

A alta direção que compõe a governança da empresa, deve lembrar que a organização consciente gera resultados financeiros através da entrega de produtos e serviços alinhados a um propósito maior e mais positivo à humanidade, e não apenas tendo o aumento de lucros como indicador de sucesso da companhia. Ela promove impacto na comunidade onde está inserida,

¹⁶ Disponível em : <https://www.researchgate.net/profile/Helena-Silva-42/publication/361729989_GEODIVERSIDADE_AVALIACAO_E_CLASSIFICACAO_DE_HIDROSSITIO_f APLICACAO_NO_SEGMENTO_DO_PARQUE_AMBIENTAL_ENCONTRO_DOS_RIOS_TERESINA_PIAUI_BRASIL/links/62c1f6340bf6950eade7ddcd/GEODIVERSIDADE-AVALIACAO-E-CLASSIFICACAO-DE-HIDROSSITIO-APLICACAO-NO-SEGMENTO-DO-PARQUE-AMBIENTAL-ENCONTRO-DOS-RIOS-TERESINA-PIAUI-BRASIL.pdf#page=10> Acesso em: 07 de abr de 2023.

ampliando seu potencial de inclusão e engajamento, ao mesmo tempo que constrói um legado de sua marca, mantendo sua perenidade e preservando mais empregos.¹⁷

Conforme Mackey e Sisodial para que a organização seja consciente, ela deve ter:¹⁸ propósito maior que seja voltado à humanidade, com entrega e benefícios mútuos, colocando este propósito acima do lucro; integração com os *stakeholders*, onde todas as partes interessadas tenham o mesmo valor, numa relação horizontal de transparência e confiança; adotar uma cultura e gestão consciente, com humanização e sentimento de pertencimento dos colaboradores; e ter uma liderança consciente, preocupada com as demandas da sociedade e usando seu poder e influência para disseminar o propósito e cultura da empresa.

2.3 ESG nas Organizações

No âmbito das organizações, o ESG traz o gerenciamento melhor dos riscos das organizações, contribuindo para aumentar sua reputação, reduzir seus custos e fortalecer suas relações com as partes interessadas.

Entre os benefícios, a norma ABNT 2030 destaca:

Figura 5 – Benefícios ESG



Fonte: ABNT 2030, PÁG. 16 - 18 (2023)

¹⁷ Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Helena-Silva-42/publication/361729989_GEODIVERSIDADE_AVALIACAO_E_CLASSIFICACAO_DE_HIDROSSITIO_APLICACAO_NO_SEGMENTO_DO_PARQUE_AMBIENTAL_ENCONTRO_DOS_RIOS_TERESINA_PIAUI_BRASIL/links/62c1f6340bf6950edea7ddcd/GEODIVERSIDADE-AVALIACAO-E-CLASSIFICACAO-DE-HIDROSSITIO-APLICACAO-NO-SEGMENTO-DO-PARQUE-AMBIENTAL-ENCONTRO-DOS-RIOS-TERESINA-PIAUI-BRASIL.pdf#page=10>. Acesso em: 05 de fev de 2023.

¹⁸ Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Helena-Silva-42/publication/361729989_GEODIVERSIDADE_AVALIACAO_E_CLASSIFICACAO_DE_HIDROSSITIO_APLICACAO_NO_SEGMENTO_DO_PARQUE_AMBIENTAL_ENCONTRO_DOS_RIOS_TERESINA_PIAUI_BRASIL/links/62c1f6340bf6950edea7ddcd/GEODIVERSIDADE-AVALIACAO-E-CLASSIFICACAO-DE-HIDROSSITIO-APLICACAO-NO-SEGMENTO-DO-PARQUE-AMBIENTAL-ENCONTRO-DOS-RIOS-TERESINA-PIAUI-BRASIL.pdf#page=10>. Acesso em: 16 de mar de 2023.

Sob esse prisma, evidencia-se que, as boas práticas de ESG ajudam a gerenciar melhor os riscos das organizações, comunidades e meio ambiente, bem como contribuem para aumentar a reputação da organização, reduzir seus custos e fortalecer suas relações com as partes interessadas.¹⁹

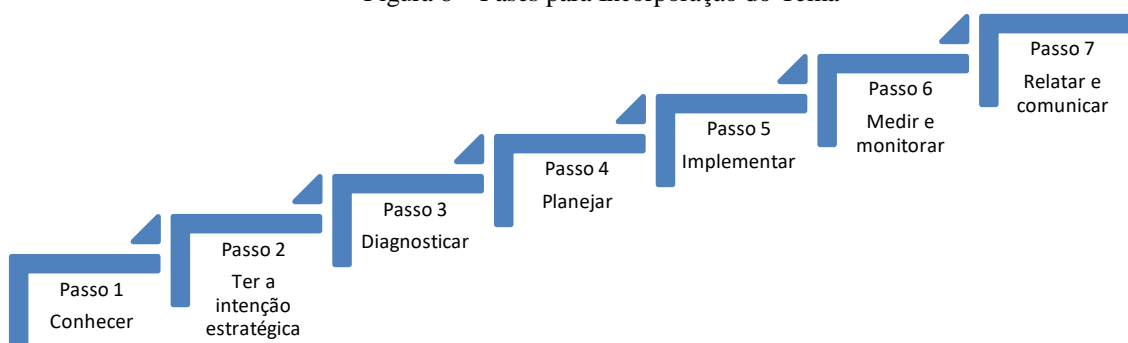
Toda via, para que uma organização tenha êxito abordando práticas de ESG, ela deve ir além da conformidade com as regulamentações locais, devendo pensar em práticas que irão atingir o todo, não apenas a sociedade em que está localizada. Nesse sentido, a empresa deve pensar em todas as partes interessadas, e não apenas na perspectiva do seu sócio proprietário ou acionistas, e ao fazer isso, ela expande o alcance de suas métricas e atinge o que as práticas de ESG realmente querem desempenhar.

2.4 Integração de ESG nas Organizações

Integrar as práticas de ESG na organização deve acontecer de forma estratégica, onde as temáticas variam com o setor da organização e o nicho da empresa. Essa estratégia deve incluir o estágio de desenvolvimento, situação atual da empresa, apetite cultural por mudança, desenvolvimento tecnológico, visibilidade das questões, tendência de mercado e objetivos.²⁰

Para uma boa incorporação do tema, a instrução é seguir as sete fases (vide figura 6), que torna eficiente e auxilia no alcance de resultados concretos.

Figura 6 – Fases para Incorporação do Tema



Fonte: ABNT 2030, p. 22 (2023)

¹⁹ ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 16.

²⁰ ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 18.

Passo 1 – conhecer:

O primeiro passo consiste em conhecer as diretrizes de ESG, seu contexto como um todo e dentro do seu nicho organizacional. Esse passo, tem sua importância para que não haja desvios e perdas no restante das fases, tendo segurança para realizar as escolhas de estratégias.²¹

Passo 2 – ter intenção estratégica:

Ter intenção estratégica significa que a empresa deve trazer intencionalmente para a estratégia organizacional as questões de ESG aplicáveis a sua atividade, considerando os seguintes direcionadores:²²

- A decisão e o compromisso devem vir de cima;
- Ambição por uma mudança transformadora;
- Propósito inspirador;
- Diretrizes estratégicas.

Passo 3 – diagnosticar:

O diagnóstico é o levantamento das práticas de sustentabilidade, identificando o nível de estruturação, os recursos disponibilizados, os processos aplicados e os resultados obtidos até então.²³

Esse levantamento identifica o grau de maturidade que a organização se encontra, que será melhor explicado no item 2.5 Diagnostico organizacional e forma de avaliação.

Passo 4 – Planejar:

Após o diagnóstico, a organização deve planejar o escopo do ESG, e para isso é estrutura-lo é necessário considerar:

- Quais os fatores ambientais e sociais que mais afetam a estratégia da organização em relação a riscos e oportunidades?
- Quem são as principais partes interessadas da organização, como elas afetam e são afetadas pelo meu negócio e quais suas estratégias para promover o seu engajamento?
- Quais desses fatores afetam o desempenho da organização a curto prazo ou a sua capacidade de criação de valor a longo prazo?

²¹ ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 22.

²² ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 22.

²³ ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 23.

- Quais informações ambientais e sociais estão integradas à estrutura de gestão de riscos?²⁴

Essas respostas nos levam ao planejamento *latu sensu*, onde deve determinar a materialidade (em função dos riscos e oportunidades mapeados) e estabelecer objetivos e metas.

Os objetivos e metas são atendidos conforme os critérios e temas que podem variar para cada organização ou nicho de negócio. Nas tabelas abaixo, são apresentados alguns critérios dos eixos de ESG que são entendidos como relevantes, sob a luz de normas regulações, frameworks e compromissos globais:

Tabela 1 – Temas e critérios do eixo “E” – ambiental

Temas e critérios do eixo “E” - ambiental	
Tema	Critério
Mudanças climáticas	Mitigação de emissões de gases de efeito estufa (GEE)
	Adaptação às mudanças climáticas
	Eficiência energética
Recursos hídricos	Uso da água
	Gestão de efluentes
Biodiversidade e serviços ecossistêmicos	Conservação e uso sustentável da biodiversidade
	Uso sustentável do solo
Economia circular e gestão de resíduos	Economia circular
	Gestão de resíduos
Gestão ambiental e prevenção da poluição	Gestão ambiental
	Prevenção da poluição sonora (resíduos e vibrações)
	Qualidade do ar (emissão de poluentes)
	Gerenciamento de áreas contaminadas
	Produtos perigosos

Fonte: ABNT 2030, PÁG. 37 (2023)

²⁴ ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 23.

Tabela 2 – Temas e critérios do eixo “S” – social

Temas e critérios do eixo “S” – social	
Tema	Critério
Diálogo social e desenvolvimento territorial	Investimento social privado
	Diálogo e engajamento das partes interessadas
	Impacto social
Direitos humanos	Respeito aos direitos humanos
	Combate ao trabalho forçado ou compulsório
	Combate ao trabalho infantil
Diversidade, equidade e inclusão	Políticas e práticas de diversidade e equidade
	Cultura e promoção de inclusão
Relações e práticas de trabalhos	Desenvolvimento profissional
	Saúde e segurança ocupacional
	Qualidade de vida
	Liberdade de associação
	Política de remuneração e benefícios
Promoção de responsabilidade social na cadeia de valor	Relacionamento com consumidores e clientes
	Relacionamento com os fornecedores

Fonte: ABNT 2030, PÁG. 71 (2023)

Tabela 3 – Temas e critérios do eixo “G” – governança

(continua)

Temas e critérios do eixo “G” – governança	
Tema	Critério
Governança corporativa	Estrutura e composição da governança corporativa
	Propósito e estratégia em relações a sustentabilidade
Conduta empresarial	<i>Compliance</i> , programa de integridade e práticas anticorrupção

	Práticas de combate à concorrência desleal
	Engajamento das partes interessadas
Práticas de controle e gestão	Gestão de riscos do negócio
	Controles internos
	Auditoria interna e externa
	Ambiente legal e regulatório
	Gestão da segurança da informação
	Privacidade de dados pessoais
Transparência na gestão	Responsabilização (prestação de contas)
	Relatórios de ESG, de sustentabilidade e/ou relato integrado

Fonte: ABNT 2030, PÁG. 94 (2023)

Passo 5 – implementar:

Para uma efetiva implementação das diretrizes de ESG é necessário incluí-lo no sistema de gestão da empresa, para isso deve ser analisado:²⁵

- Estratégia e políticas;
- Determinação e gestão de processos para ESG;
- Engajamento das partes interessadas;
- Integração entre gestão e processos e relacionamentos com partes interessadas para a abordagem ESG;
- Gestão de recursos para abordagem ESG;
- Mudança na cultura organizacional;
- Engajamento na cadeia de valor e de suprimentos.

Passo 6 – medir e monitorar:

Essa etapa é uma confirmação das duas etapas anteriores. Aqui deve-se medir e monitorar o que foi planejado e está sendo implementado.

Sob a ótica dos indicadores de desempenho de ESG, o valor gerado no negócio ao longo do tempo, os riscos e impactos associados e a gestão destes devem ser evidenciados.²⁶ Esses indicadores devem fornecer fontes relativas ao desenvolvimento e implantação das práticas de

²⁵ ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 26.

²⁶ ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 31.

ESG na organização, referente a sua política, objetivos e metas em busca da melhoria contínua, sempre que pertinente, considerando expectativas das partes interessadas.²⁷

Passo 7 – relatar e comunicar:

Comunicar a práticas de ESG feitas pela organização é de extrema importância, dessa forma o um relatório de desempenho é o mais indicado para fazer o relato e a comunicação a todas as partes interessadas.²⁸

O aludido relatório deve conter:²⁹

- Reporte e verificação do alcance das metas;
- Relato das transformações geradas pelas ações, gerada pela liderança, organização, cadeia de valor, comunidade ao entorno e transparência nos resultados;
- As metas;
- Ações, projetos e iniciativas desenvolvidos pela organização, relacionados ao tema;
- Clareza sobre os impactos adversos e positivos relacionados aos seus processos, produtos e serviços;
- Desempenho da organização em relação aos diversos critérios apresentados.

2.5 Diagnóstico Organizacional e Forma de Avaliação

Um bom diagnóstico organizacional se dá quando a empresa faz o mapeamento das ações já implantadas pela empresa, e a partir desse levantamento estabelece metas para aprimorar ainda mais suas práticas ESG.

Essa é uma jornada contínua, evolutiva e específica, construída no contexto de cada organização independente do seu porte e do seu segmento de atuação, levando -se em consideração os aspectos internos e externos de cada realidade cultural.³⁰

Com os dados apresentados nas tabelas, a empresa consegue aprimorar as práticas já adotada e implantar práticas que ainda não eram desenvolvidas. Após o fechamento do resultado, a empresa passará por uma avaliação, interna ou externa, com base nas evidências apresentadas, que definirá qual estágio de ESG a organização se encontra.

²⁷ ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 31.

²⁸ ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 32.

²⁹ ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 32 e 33.

³⁰ ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 23.

Marvis e Googins, identificaram cinco estágios de ESG, representando padrões distintos de atividades diferentes pontos de desenvolvimento na empresa, que serão explicadas a seguir:³¹⁷

Figura 7 – Estágios de ESG



Fonte: Autoral (2023)

Desenvolvimento elementar:

Também conhecido como estágio inicial. As atividades de ESG nesse estágio são indefinidas porque não há suficiente conscientização corporativa, e pouco envolvimento da alta administração.³²

A organização possui um processo de identificação e atendimento da legislação e restringe-se à abordagem da legislação e requisitos regulamentares (quando pertinentes) e/ou trata de temas ou critérios de forma incipiente, se não houver requisitos regulamentares obrigatórios.³³

Desenvolvimento engajado:

Np estágio de engajamento, são desenvolvidas políticas para que os colaboradores e líderes participem de atividades que são vão além do cumprimento rudimentar. Aqui a alta liderança trata os critérios de modo inicial por meio de práticas dispersas, ainda não integradas de modo satisfatório com a gestão.³⁴

Nos dois estágios superiores, as ações ainda não podem ser consideradas práticas de ESG, tendo em vista que estão sendo tratadas de forma a atender a legislação ou por meio de práticas de dispersas Nesses estágios ainda existe um nível menor de conscientização e envolvimento da alta direção com os temas ESG.³⁵

Desenvolvimento inovador:

³¹ BOAVENTURA, Marcio. **Projeto Aplicativo 2023**: As melhores práticas de ESG e como aplicá-las. Campinas, 2023.

³² BOAVENTURA, Marcio. **Projeto Aplicativo 2023**: As melhores práticas de ESG e como aplicá-las. Campinas, 2023.

³³ ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 36.

³⁴ ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 36.

³⁵ ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 35.

Nessa etapa, a organização já tem políticas de ESG mais abrangentes, existe o aumento de consultas às partes interessadas e a participação de fóruns e conferências. Programas de ESG são financiados e lançados, geralmente no nível funcional e com o apoio da alta administração.³⁶

A organização trata o critério estabelecendo processos estruturados, mecanismos de controle e melhoria contínua integrados ao modelo de gestão. A organização pode adotar como base as estruturas do sistema de gestão estabelecidas em normas nacionais e internacionais aplicáveis.³⁷

Desenvolvimento integrado:

As organizações incorporam e formalizam as atividades de ESG na etapa integrada, ao monitorar o desempenho, as corporações impulsionam o ESG em suas linhas de negócios.³⁸

A organização trata o critério, entendendo os riscos e seus impactos positivos e negativos relacionados ao negócio, considerando-os na tomada de decisão estratégica, estabelecendo objetivos e metas e comunicando seus resultados.³⁹

Nesse estágio, a liderança está à frente dos processos de ESG. Ao integrar os temas à uma abordagem estratégica, desenvolve visão integrada para lidar com os temas, articulando sistemas e processos. Aqui, o ESG é usado para se diferenciar, ao promover inovação tecnológica ou novos modelos de negócios. Práticas nesse estágio, possuem objetivos, metas, indicadores-chave do desempenho e monitoramento contínuo.⁴⁰

A organização ainda promove engajamento das partes interessadas, compreendendo suas expectativas e necessidades, de modo a gerar impactos sociais e ambientais positivos dentro do conceito de valor compartilhado.⁴¹

Desenvolvimento transformador:

A organização passa por transformações para gerar valor compartilhado e trata o critério de forma a influenciar e catalisar mudanças transformacionais que fortaleçam a pauta ESG em um cenário mais amplo. Aqui a empresa já promove o engajamento estruturado com as partes

³⁶ BOAVENTURA, Marcio. **Projeto Aplicativo 2023**: As melhores práticas de ESG e como aplicá-las. Campinas, 2023.

³⁷ ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 36.

³⁸ BOAVENTURA, Marcio. **Projeto Aplicativo 2023**: As melhores práticas de ESG e como aplicá-las. Campinas, 2023.

³⁹ ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 36.

⁴⁰ ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 35.

⁴¹ ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 36.

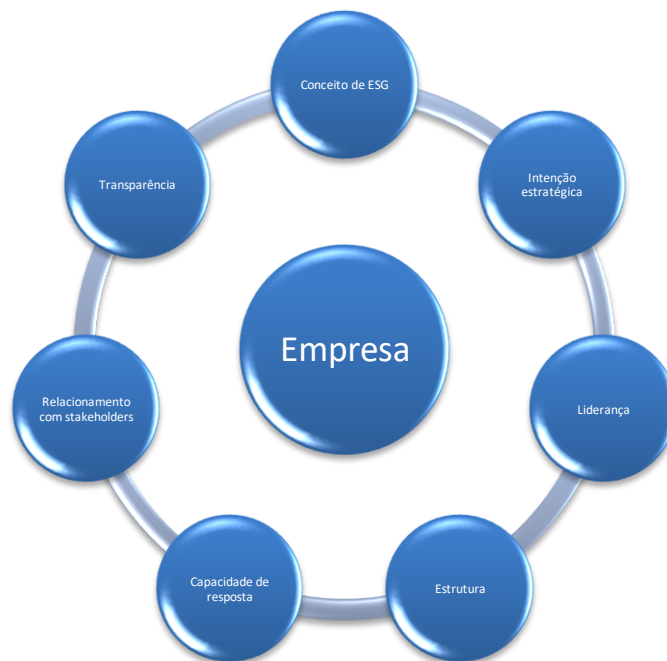
interessadas e grupos impactos nesse tema, buscando a superação conjunta das metas estabelecidas e maximização dos impactos sociais e ambientais.⁴²

No estágio transformador, a empresa já posicionou o ESG como base de seu modelo de negócio estratégico, e atua para impactar e influenciar outras organizações no fortalecimento dessa pauta, em um movimento mais amplo frente ao seu setor de atividade e cadeias de valor. O trabalho de impacto e influência é uma disciplina contínua e evolutiva.⁴³

Isso se dá pela liderança, que busca o protagonismo frente ao seu setor de atividades e cadeias de valor, realizando, de forma sistemática, a defesa do tema com a sociedade, de modo mais amplo para o estabelecimento de programas privados e políticas públicas estruturantes.⁴⁴

Dado todas as etapas do processo de desenvolvimento, é necessário explicar as sete dimensões que elas aplicam dentro da empresa, para que seja analisado em qual estágio de desenvolvimento a organização se situa. São elas:

Figura 8 – Dimensões de Desenvolvimento



Fonte: Autoral (2023)

Segundo Pedro Lins:⁴⁵

Conceito de ESG:

⁴² ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 36.

⁴³ ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 35.

⁴⁴ ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 36.

⁴⁵ **Estágios do ESG**. Campinas, 2023, p. 2 e 3.

Esta dimensão define o que é ESG para a empresa? Quão abrangente e compreensivo é o tema? Quais devem ser as ações e quais atores devem incentivá-las?

Intenção Estratégica:

Já a intenção estratégica relaciona-se a ambição da empresa em ESG: O que ela está tentando alcançar com o ESG? Para que investir em ESG? Qual é o propósito de ESG da empresa?

Apoio da Liderança:

Aqui abordamos o quanto a liderança da empresa está engajada com o ESG, até que ponto ela “faz o que fala, ou faz ainda mais a diferença no tema”. Qual o envolvimento da liderança e do conselho administrativo em questões relacionados ao ESG? Os principais líderes da empresa apoiam o ESG? O fator mais importante para o ESG nas empresas é o apoio das lideranças ao tema.

Estrutura:

Nesta dimensão abordamos a estrutura de gestão do ESG na empresa. Muitas empresas progredem na gestão do ESG, saindo de “ilhas” funcionais, para comitês multifuncionais, desta forma, elas desenvolvem o ESG de uma posição marginal dentro de suas estratégias corporativas, para a inserção do tema em sua estrutura e estratégia. Os líderes devem refletir se o ESG está alinhado e integrado aos negócios da Empresa? Existem metas, equipe, política e treinamentos voltados para lidar com essas questões?

Capacidade de Resposta (Gerenciamento de Desafios):

Aqui consideramos: (I) a quão proativa é uma empresa frente as questões de ESG, e (II) quão responsiva ela é em termos de políticas, programas e desempenho de ESG. Quais são as áreas priorizadas pela empresa em ESG e como ela responde às demandas da sociedade.

Relacionamento com os Stakeholders:

Diz respeito ao relacionamento das empresas com seus públicos de interesse. Como as empresas engajam seus *stakeholders*? Qual é o envolvimento das empresas com as comunidades onde estão inseridas? Como as empresas se relacionam com seus colaboradores, clientes, fornecedores e sociedade?

Transparência:

Aqui a questão é a transparência que as empresas dão às suas ações de ESG. Elas mensuram e reportam seus resultados/impactos positivos e negativos, elas evoluem de um grau de “proteção” de suas operações, para a total transparência ao mercado e seus *stakeholders*. As iniciativas voltadas ao ESG são reportadas? Os impactos positivos e negativos são mensurados pelas empresas?

Nesse interim, para que se tenha o diagnóstico da empresa, por meio dessa metodologia, é necessário avaliar em estágio cada dimensão organizacional se encontra. Sob essa luz, se faz

necessário fazer o cruzamento entre os estágios de ESG e as dimensões, analisando conforme a tabela 4:

Tabela 4 – Cruzamento entre os estágios de ESG e as dimensões da empresa

(continua)

Dimensões	Elementar	Engajado	Inovador	Integrado	Transformador
Conceito de ESG	Empregos, lucros e impostos	Filantropia, proteção ambiental	Gestão de stakeholder	ESG e/ou quadruple Bottom Line	Transformar/mudar o mercado
Intenção estratégica	Cumprimento da legislação	Liderança para operar	Casos de negócios	Proposta de valor	Criação de mercado ou transformação social
Liderança	Expressão verbal, indisponível	Engajado, apoiador	Auxilia os processos de ESG corporativos	Campeã: a frente do ESG	Visionário/admirado: está à frente do seu tempo
Estrutura	Marginal: direcionada à equipe	“Ilhas” funcionais	Coordenação entre funções	Alinhamento organizacional	Mainstream: direcionada ao negócio
Capacidade de resposta	Defensivo	Reativo	Responsiva, programas	Sistemas, proativas	Definidora
Relacionamento com <i>Stakeholders</i>	Unilateral	Iterativo	Influência mútua	Parcerias	Alianças multiorganizacionais
Transparência	Proteção	Relações públicas	Reporte o público	Garantia	Total transparência

Fonte: Autoral (2023)

Com o cruzamento demonstrado na tabela, através de evidências, a empresa terá o diagnóstico da avaliação, falando em qual dimensionamento a organização está.

2.6 Críticas e Benefícios do ESG para as Organizações

Críticas:

Toda moeda tem dois lados, e mesmo em discussões como práticas de ESG, existe autores que são contrários e criticam os pilares. As maiores críticas são: o ESG não é desejável, porque é uma distração; o ESG não é viável porque é intrinsecamente difícil demais; o ESG não é mensurável, ou medi-lo é impraticável; mesmo quando o ESG pode ser medido, não há uma relação significativa com o desempenho financeiro⁴⁶.

Esses quatro argumentos são defendidos pelos argumentos abaixo apresentados:

O ESG não é desejável, porque é uma distração: talvez a objeção mais proeminente ao ESG seja a de que interfere no que seria, segundo seus críticos, a verdadeira substância do que as empresas deveriam fazer: “ganhar o máximo de dinheiro possível respeitando as regras básicas da sociedade”, como Milton Friedman expressou há mais de meio século. Visto dessa perspectiva, o ESG seria algo secundário ou supérfluo – uma simples iniciativa de relações públicas, ou mesmo um meio de lucrar com as motivações mais elevadas dos clientes, investidores ou funcionários. O ESG seria algo “bom para a marca”, mas nem um pouco fundamental para a estratégia da empresa. Seria um mero aditivo ocasional. Por exemplo, a MSCI, empresa que classifica e avalia práticas de ESG, verificou que, em 2021, quase 60% das assembleias convocadas para votar sobre questões climáticas foram eventos únicos; menos de uma em cada quatro dessas votações foram programadas para se repetir nos anos seguintes. Outros críticos julgam que os esforços de ESG são mera “lenga-lenga verde” [*greenwashing*] ou “conversa fiada sobre propósitos” [*purpose-washing*] ou “cantilena progressista” [*woke-washing*]. Uma pesquisa da Edelman constatou que quase três em cada quatro investidores institucionais não acreditam que as empresas cumprirão seus compromissos declarados de sustentabilidade, ESG ou diversidade, equidade e inclusão (DEI).

O ESG não é viável porque é intrinsecamente difícil demais: A segunda crítica é que, afora a necessidade de cumprir os requisitos técnicos de cada um dos componentes do ESG – meio ambiente, sociedade e governança –, é simplesmente difícil demais alcançar o equilíbrio exigido para implementar as práticas de ESG de uma forma que repercuta positivamente entre uma multiplicidade de *stakeholders*. Quando se busca retorno financeiro, o objetivo é claro: maximizar valor para a corporação e seus acionistas. Mas, e se o âmbito de ação for mais amplo e as soluções viáveis, muito mais complexas? Atender às demandas de

⁴⁶ Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/destaques/sera-que-esg-realmente-importa-por-que/pt>>. Acesso em 18 de jan de 2023.

múltiplos *stakeholders* pode ser algo repleto de *trade-offs* – ou mesmo impossível. A quem um gestor deve direcionar os recursos incrementais provenientes do ESG? Aos clientes, mediante preços mais baixos? Aos funcionários, mediante aumento de benefícios ou do salário? Aos fornecedores? A projetos ambientais, possivelmente por meio de um imposto interno sobre emissões de carbono? A melhor escolha nem sempre é clara. E mesmo que a escolha ideal existisse, nada garante que uma empresa receberia autoridade clara de seus acionistas para fazê-la.

O ESG não é mensurável, ou medi-lo é impraticável: A terceira objeção é que o ESG não pode ser medido com precisão, particularmente no que diz respeito à avaliação ou pontuação de suas práticas. Embora cada uma das dimensões E, S e G possa ser avaliada se os dados relevantes e auditáveis forem capturados, alguns críticos argumentam que pontuações agregadas de ESG pouco significam. Essa deficiência é agravada por diferenças no tipo de ponderação e na metodologia de cada organização que classifica e avalia as práticas de ESG, e divulga os chamados *ratings* ou classificações de ESG. Por exemplo, enquanto as pontuações de crédito da S&P e da Moody's mantêm uma correlação de 99%, os *ratings* e pontuações de ESG divulgados pelas seis empresas mais conceituadas que atuam nessa área têm correlação média de apenas 54% (variando de 38% a 71%).¹⁷ Além disso, organizações como a *Global Reporting Initiative* (GRI) e o *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) podem medir os mesmos fenômenos de modo diferente; por exemplo, a GRI avalia o treinamento de funcionários, em parte, segundo os valores investidos no treinamento, enquanto o SASB avalia pelo número de horas de treinamento. É de se esperar, portanto, que diferentes provedores de *ratings* e pontuações – cada um adotando análises e ponderações próprias – forneçam pontuações divergentes. Não só isso, como os grandes investidores costumam utilizar metodologias proprietárias baseadas em uma variedade de insumos (incluindo pontuações ESG), que eles foram aprimorando ao longo dos anos.

Mesmo quando o ESG pode ser medido, não há uma relação significativa com o desempenho financeiro: A quarta objeção ao ESG é que correlações positivas com um desempenho superior, quando existem, podem ser explicadas por outros fatores – e, de qualquer maneira, não são causais. De fato, seria ilógico se os *ratings* de ESG de cada provedor – medindo setores diferentes da economia, utilizando metodologias distintas, ponderando métricas de variadas maneiras e examinando empresas que operam em regiões diversas – produzissem pontuações similares e quase perfeitamente alinhadas ao desempenho efetivo de cada empresa. As correlações com o desempenho podem ser explicadas por diversos fatores

(por exemplo, as forças favoráveis ou contrárias de um setor) e estão sujeitas a mudar. Vários estudos questionam a existência de uma relação causal entre o desempenho do ESG e o desempenho financeiro. Ainda que, de acordo com um metaestudo recente, a maioria dos fundos de investimento focados em ESG obtenha resultados superiores aos do mercado em geral, isso não vale para todos – e mesmo o desempenho superior de algumas empresas e fundos pode ter uma explicação alternativa. (Por exemplo, empresas de tecnologia com baixa intensidade de ativos tendem a estar entre as líderes de mercado em termos de *ratings* de ESG, visto que têm uma pegada de carbono relativamente pequena e, portanto, tendem a obter pontuações de ESG mais altas.) O diretor de um estudo recente proclamou, sem meias palavras: “Não existe ESG alfa [isto é, com desempenho superior à média do mercado].”⁴⁷

Benefícios:

A aplicação de conceitos e práticas de sustentabilidade por parte dos diferentes agentes da sociedade, como organizações privadas, públicas, associações, entre outros, promove e viabiliza o desenvolvimento sustentável como resultante mais ampla para a sociedade, países e o planeta.⁴⁸

Para se ter sucesso no novo cenário mundial, as organizações precisam ir além da conformidade com as regulamentações locais e adotar boas práticas internacionais para atender às necessidades de todos os principais interessados. Para que isto seja possível, as organizações precisam expandir o alcance, deixando de focar apenas nos acionais e passando a considerar as partes interessadas de uma forma mais ampla, como trabalhadores, clientes, fornecedores e as comunidades em que operam.⁴⁹

A sigla ESG reacende a importância de aspectos sociais, ambientais e de governança que já eram tratados em investimento socialmente responsáveis, agora se incorpora um viés crítico de como uma empresa é gerida, como ela impacta positivamente a sociedade, como isso afeta o meio ambiente e como todos esses fatores determinam cumulativamente o desempenho geral da organização (REMCHUKOV, 2020).⁵⁰

⁴⁷ Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/destaques/sera-que-esg-realmente-importa-por-que/pt>>. Acesso em: 26 de mai de 2023.

⁴⁸ ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 9.

⁴⁹ ABNT PR 2030. 14 de dez. de 2022, p. 14.

⁵⁰ Disponível em: <<https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/220207618.pdf>>. Acesso em: 30 de jan de 2023.

BLOOMBERG, 2022 prevê que os desafios para manter um alto padrão de ESG através da sustentabilidade social e os impactos éticos traz resultados importantes de tendências no ganho para as empresas. Até 2025 está previsto que os ativos globais da sigla ultrapassem US\$ 53 trilhões, ou seja, os interesses no investimento responsável conquistam de maneira acelerada um espaço importante na agenda corporativa.⁵¹

Dessa forma, a adoção das boas práticas, além de trazer os investidores, produz o comprometimento e fortalece a permanência por mais tempo como parceiros comerciais na companhia.⁵²

Absorver as práticas de ESG nas estratégias de negócios das organizações, ainda que seja um caminho em construção, é uma realidade sem volta, dessa forma, as empresas precisam se adaptar a nova realidade, porque se não, elas não estarão mais presentes.

⁵¹ Disponível em: <<https://www.recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/1920/1485>>. Acesso em: 01 de fev de 2023.

⁵² Disponível em: <<https://www.recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/1920/1485>>. Acesso em: 23 de abr de 2023.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

No presente trabalho a metodologia aplicada será a metodologia **descritiva**, que segundo Selltiz et al. (1965), busca descrever um fenômeno ou situação em detalhe, especialmente o que está ocorrendo, permitindo abranger, com exatidão, as características de um indivíduo, uma situação, ou um grupo, bem como desvendar a relação entre os eventos⁵³, dessa forma o grupo irá analisar as diretrizes ESG dentro das empresas de transportes e desenvolver métricas para aplica-las, de modo que o estudo descritivo será utilizado para conhecer comunidade de transporte, suas características, valores e problemas relacionados à cultura de ESG.

Citando Mattar (2001) na metodologia descritiva “o pesquisador precisa saber exatamente o que pretende com a pesquisa, ou seja, quem (ou o que) deseja medir, quando e onde o fará, como o fará e por que deverá fazê-lo”

Sob esse prisma, o grupo utilizará a estratégia **qualitativa**, que sob a luz de Triviños (1987), a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto. O uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenômeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências.⁵⁴

O autor supramencionado ainda nos garante sobre esse tipo de estratégia:

“[...] uma espécie de representatividade do grupo maior dos sujeitos que participarão no estudo. Porém, não é, em geral, a preocupação dela a quantificação da amostragem. E, ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para se encontrar com as pessoas; tempo do indivíduo para as entrevistas, etc.)”⁵⁵

⁵³ Disponível em: <https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf>. Acesso em: 24 de jan de 2023.

⁵⁴ Disponível em: <https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf>. Acesso em: 17 de jan de 2023.

⁵⁵ Disponível em: <https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf>. Acesso em: 25 de mar de 2023.

Sendo assim, a equipe, por meio da estratégia qualitativa, busca o aprofundamento da investigação das questões relacionadas as empresas de transporte em seus diversos modais, na cultura de ESG.

Nesse interim, a equipe ainda irá utilizar a **metodologia de benchmarking**, que nada mais é do que processo de medição e comparação com um padrão referencial⁵⁶. Essa metodologia a luz de Albertin, Kohl e Elias é um processo comparativo é constituído de uma sequência de atividades para identificar o melhor padrão. Este padrão ou marca é o “benchmark”. Esta palavra deriva-se de “bench” (mesa) e “mark” (marca). Assim, as marcas da mesa de trabalho ajudam o artesão a definir e medir a largura e o comprimento de seus artefatos (FROMM apud KOHL, 2007). Benchmark refere-se, então, à escala ou à unidade métrica de medição (WONG e WONG, 2008).⁵⁷

Em conclusão, a corrente pesquisa, será desenvolvida pelo **método de pesquisa bibliográfica**, que sob grifo de Vergara (2000), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos e é importante para o levantamento de informações básicas sobre os aspectos direta e indiretamente ligados à nossa temática.⁵⁸

Pela ótica de Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc. [...] e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.⁵⁹

Esse método de pesquisa fornece credibilidade ao trabalho feito, trazendo fontes de dados para o embasamento da averiguação.

⁵⁶ Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/19482/1/2016_liv_mralbertin.pdf>. Acesso em: 26 de mar de 2023.

⁵⁷ Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/19482/1/2016_liv_mralbertin.pdf>. Acesso em: 08 de abr de 2023.

⁵⁸ Disponível em: <https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf>. Acesso em: 19 de abr de 2023.

⁵⁹ Disponível em: <https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf>. Acesso em: 12 de mai de 2023.

4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

4.1 Análise do Setor

Muito se fala, escreve e justifica teses e questões outras do mundo contemporâneo com um vocábulo que se ousou chamar: ESG. Ocorre que a maioria das pessoas sequer tem noção do conceito do termo, outras, todavia, a ligam, diretamente à ideia de preservação do meio ambiente. Este entendimento não está errado, contudo, não está totalmente certo. O meio ambiente é apenas uma área da sustentabilidade e do conceito de ESG.

Ao falarmos de ESG automaticamente transferimos uma responsabilidade individual e concreta (indivíduo/empresa) para algo abstrato e coletivo (sociedade/entidades públicas). Neste ponto reside o fator decisivo do tema. É simples falarmos em efeito estufa do Planeta Terra na conferência do aquecimento global, difícil é separar meus resíduos e fazer a análise da nossa pegada de carbono. É fácil falar sobre a emissão de CO² pelos veículos, difícil é aferir meu veículo nas normas ambientais via opacímetro (emissão de fumaça preta) e regular o motor na concessionária mais próxima. É simples falar dos refugiados da Síria, difícil é ser solidário com seu vizinho desempregado.

Esse conceito, já delimitado no capítulo dois do presente trabalho, vem de frente com essa dificuldade hoje enfrentada. As empresas devem parar de tirar a sua responsabilidade e começar a lidar com ela. O futuro depende de empresas engajadas em ESG.

O engajamento das instituições vai muito além de aplicar processos cotidianos, tão além que chegamos ao indivíduo que trabalha na empresa, porque ao falar de ESG devemos associar diretamente ao comportamento das pessoas, em sobressaindo os líderes, que formam a empresa.

Então surge a nossa problemática, como desenvolver a cultura de ESG?

Generalidades

A sigla ESG que teve sua origem em 2004 pelo então secretário geral das Nações Unidas, Kofi Annan, que em seu discurso na ONU, provocou 50 diretores executivos (CEOs) de empresas financeiras a incluírem em suas análises os critérios de governança, meio ambiente e olhar social. Daí a sigla ESG – *Environment, Social and Governance*, também utilizada no português como ASG (Ambiente, Social e Governança Corporativa),⁶⁰ dividido conforme imagem abaixo:

⁶⁰ Disponível em: <<https://www.recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/1920/1485>>. Acesso em: 13 de mai de 2023.

Figura 9 – Significado ESG



Fonte: Indusparquet (2022)

Por mais que esse termo tenha se ressaltado a poucos anos, discussões sobre a temática já acontecem a mais de quarenta anos. Segundo Neto:

O termo Socially Responsible Investing (SRI, em português, Investimento Socialmente Responsável) tem suas raízes modernas nos Estados Unidos em meio ao clima político da década de 1960 envolvendo movimentos antiguerra do Vietnã, igualdade de direitos civis e preocupações com a guerra fria; tais movimentos ampliaram suas reivindicações as práticas trabalhistas nas indústrias e com o movimento social antinuclear durante os anos 70. Estes movimentos fomentaram e escalonaram as questões sociais junto aos fundos de investimento que passaram a considerar critérios sociais na tomada de decisão sobre quais empresas deveriam receber investimentos.⁶¹

Seguindo a linha do tempo DONOVAN nos mostra que na década de 1980 as preocupações com os critérios sociais para investimento cresceram dramaticamente, milhares de pessoas de igrejas metodistas tinham filtros contras investimentos em armas, álcool, tabaco e jogos de azar. Outro fator relevante ocorreu principalmente por meio do esforço para acabar com o sistema racista de apartheid na África do Sul.⁶²

⁶¹ Disponível em: <<https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/220207618.pdf>>. Acesso em: 21 de mai de 2023.

⁶² Disponível em: <<https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/220207618.pdf>>. Acesso em: 27 de mai de 2023.

Assim em Entre os anos 1990 e 2000, surgiram os primeiros índices socialmente responsáveis, temos como exemplo o MSCI KLD 400 Social Index.

E enfim chegamos a 2004, que sob a luz *UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT* (2004) no relatório *Who Cares Wins* (ou, em português, “ganha quem se importa”), resultado de uma iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU) surge pela primeira vez a sigla ESG. Na época, 20 instituições financeiras de 9 países diferentes – incluindo do Brasil – se reuniram para desenvolver diretrizes e recomendações sobre como incluir questões ambientais, sociais e de governança na gestão de ativos, serviços de corretagem de títulos e pesquisas relacionadas ao tema.⁶³

Desde a sua criação, segundo NIEMOLLER, 2021, o termo ESG se ajustou como pauta obrigatória nas discussões do topo da agenda empresarial das organizações, em especial para as empresas avaliadas pelo mercado financeiro, identificando questões cruciais não somente para as organizações, mas para toda a sociedade.⁶⁴

O conceito de ESG foi consolidado muito recentemente, e isso é a causa do obstáculo que as empresas estão passando. Visto o ESG como parte cultural da empresa, os processos devem ser implementados, mas posturas devem ser mudadas, Costa nos explica como:

O fator liderança na implantação da agenda ESG é fundamental para fomentar os valores na cultura empresarial, traçando os caminhos que devem ser incorporados no dia a dia da empresa e suas equipes. Abre uma série de oportunidades para que o DNA da empresa tenha uma visão ao longo prazo para a construção de atitudes pelos quais os resultados serão construídos a partir de ações de como incluir os critérios sócios ambientais como fator avaliativo dos gestores. Sintetizando a questão dos valores, estes traz em reconhecimento de índice pelo mercado para a empresa, aumentam o interesse de investidores com um olhar mais otimista em relação às companhias que não adotam o ESG.⁶⁵

Dessa forma, a temática vai se torando o dia a dia da empresa, trazendo uma busca por resultados reais para as empresas e estejam alinhadas às métricas de ESG.

A busca constante pela melhoria contínua do setor do transporte é clara, porém muito pouco incentivada. O transporte no Brasil é de suma importância. Já falava Bill Bufalino, no filme indicado ao Oscar em 2020:

⁶³ Disponível em: <<https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/220207618.pdf>>. Acesso em: 17 de abr de 2023.

⁶⁴ Disponível em: <<https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/220207618.pdf>>. Acesso em: 03 de mai de 2023.

⁶⁵ Disponível em: <<https://www.recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/1920/1485>>. Acesso em: 28 de mai de 2023.

“O dia em que os nossos caminhões pararem, o EUA para! Se chegou a você, é porque um caminhão trouxe até você. Se você tem comida, roupas, remédios, se você tem combustível para sua casa ou para suas indústrias, foi um caminhão que trouxe”.

Frase, nenhum pouco distante da realidade brasileira. Ouso ir mais além, e incluir “se os ônibus e os caminhões pararem o Brasil para!”

Sob a luz de Rocha, o modal de transporte rodoviário tem grande destaque na matriz de transporte brasileira, com importante contribuição para o crescimento do país e desenvolvimento econômico. No entanto, possui alguns problemas que prejudicam o desenvolvimento, sendo necessários investimentos estratégicos, entre eles, para melhorar a condição das rodovias e reduzir os roubos de cargas. O Transporte é um dos principais fatores de produção na economia.⁶⁶

Citamos também Helem Leite “o ônibus é o principal meio de locomoção de 85,7% das pessoas que usam transporte coletivo no Brasil”⁶⁷.

Ora, por que áreas também importantes para o desenvolvimento do país são tão pouco incentivadas, por investimentos e até mesmo ações internas feitas pelas próprias empresas?

As práticas de ESG estão sendo difundidas no mundo de 2004, porém no setor de transporte, seja de carga ou passageiros, pouco se vê entusiasmo para a aplicação dos três pilares.

Onde as empresas necessárias para o funcionamento do país são tão negligenciadas em uma temática tão importante mundialmente, devemos parar para refletir “o que está acontecendo?”

Muitos transportadores pouco sabem sobre as práticas de ESG, ou se conhecem, não sabem como começar a aplicar. Empresas familiares, de pequeno porte, não conseguem ver como essas três letras podem gerar o sucesso de sua empresa. Já empresas maiores por mais que conheçam deixam as ações “para amanhã”, não percebendo como isso pode agregar mais valor ainda para a sua organização.

Poucas empresas realmente se preocupam em alcançar o eixo transformador na cadeia de ESG.

⁶⁶ ROCHA, Cristine Fursel. **O transporte de cargas no Brasil e sua importância para a economia**. Ijuí: UNIJUÍ, 16 de out de 2015.

⁶⁷ Disponível em: <<https://noticias.r7.com/brasil/ônibus-e-principal-meio-de-locomocao-para-857-dos-usuarios-de-transporte-coletivo-diz-estudo-09082022>>. Acesso em: 30 de mai de 2023.

O presente trabalho, busca abrir os olhos para essas empresas, e mostrar que independente do seu tamanho ou modal, as práticas de ESG podem impulsionar ainda mais o seu negócio, e para além disse, damos o passo a passo de como aplicar esses pilares na práxis.

4.2 Benchmarking Realizado / Realidades Organizacionais

4.2.1 – Case Intercity LED Águas Claras

O Hotel Intercity LED de Águas Claras vem se destacando nos últimos anos pelas suas iniciativas de ESG, tendo mais de 18 projetos que objetivam uma melhor entrega ambiental, sustentável e financeira para investidores, clientes e colaboradores.

Suas iniciativas abrangem todos os colaboradores da empresa, onde todos colaboram para a cultura ESG.

Dentro do pilar ambiental, o ICH desenvolve parcerias para a inovação e sustentabilidade, gerencia os resíduos, com o desenvolvimento do lixo zero, compostagens, horta orgânica, papéis hidrossolúveis e campanha plástico free. Ainda nesse tema o hotel faz cálculo de carbono em suas unidades, diminuindo a emissão de GEE e ainda possuem energia limpa, reuso de águas pluviais, águas cinzas e negras e irrigação projetada. Em entrevista Danielli Nobrega, gerente nacional de ESG e gerente geral do Intercity LED Águas Claras ressaltou:

Acredito que o primeiro passo para um empreendimento iniciar seu planejamento ESG é entender no âmbito ambiental quais são os seus grandes “problemas” operacionais que afetam o meio ambiente. Na grande maioria serão os mesmos apontados pela nossa unidade (energia, água, resíduos). Após essa identificação, estudar no mercado novas tecnologias e opções que estão disponíveis para estruturar o plano. É importante ressaltar que os projetos são viáveis e podem ser de pequeno, médio e longo playback. O estudo deve ser individual e personalizado para cada operação.⁶⁸

Com foco no pilar social, a empresa possui inúmeras ações sociais, fazendo cronogramas com a sociedade, parceria com marcas sociais e Organizações não Governamentais (ONG’s) e desenvolvimento de acordo com a temática de cada mês. O hotel ainda possui diversos treinamentos internos com temáticas relevantes para a sociedade, como:

⁶⁸ Disponível em: <<https://www.hoteliernews.com.br/tres-perguntas-para-danielli-nobrega/>>. Acesso em: 07 de mai de 2023.

diversidade, empoderamento, não discriminação, exploração sexual, diversidade na contratação e mentoria para gestores. Nesse interim, ela ainda desempenha pautas de educação com desenvolvimento de cartilha cliente/colaborador, diversidade/inclusão e ainda implantou um comitê de diversidade. Na mesma entrevista, Nobrega grifa:

Na questão social, o envolvimento com a comunidade deve ser medido por o que o empreendimento pode oferecer aos seus colaboradores e ao entorno, focado nos problemas da sociedade local e mundial. Afinal, fazemos parte do mundo globalizado. O segredo da implantação de um negócio sustentável é certamente, acima de tudo acreditar no processo e engajar todos no mesmo caminho.⁶⁹

Por fim, mas com igualdade de importância, o desenvolvimento do pilar governança se dá por meio de inclusão de informações ESG no relatório de investidor, revisão do código de conduta dos colaboradores, revisão das políticas trabalhistas, de contratação e salarial da empresa e desenvolvimento de ouvidores e de manual de políticas para fornecedores.

4.2.2 - Benchmarking Kothe S/A

A Kothe S/A é uma empresa familiar fundada em 1970, na cidade de Concórdia – SC. Passando alguns anos em 1989, a empresa comprou a primeira carreta refrigerada, para atingir a satisfação do cliente na região norte do país.

Os anos foram passando e a cultura organizacional foi criando forma, onde os valores familiares não se perderam, mas se fortaleceram. Sua ideologia principal é:

O foco principal da Kothe é o atendimento aos clientes com desempenho e qualidade dos serviços prestados. As metas de desempenho visam o atendimento completo das necessidades dos nossos clientes, através da excelência operacional, segurança, desenvolvimento profissional e humano dos colaboradores e inovação.

A Kothe prima por tratar cada cliente e negócio de forma individual, oferecendo soluções customizadas e integradas. Assim, podemos como operador logístico, oferecer serviços de transporte, armazenagem, distribuição, e TSI e UBS, para atender as necessidades dos nossos mais variados clientes.⁷⁰

Com base nessa ideologia, a Kothe S/A desenvolveu seus valores, que são evidenciados em suas operações, que são pontuados como:

⁶⁹ Disponível em: <<https://www.hoteliernews.com.br/tres-perguntas-para-danielli-nobrega/>>. Acesso em: 09 de mai de 2023.

⁷⁰ Disponível em: <<https://kothe.com.br/sobre-nos/>>. Acesso em: 02 de mai de 2023.

- **Atendimento:** a Kothe s/a desenvolve as melhores soluções em transporte rodoviário de cargas, sendo a solução completa para toda a cadeia de suprimentos da empresa dos seus clientes. Possuem diversificação de tipos de veículos para atender as mais diversas operações, disponibilizados com toda a solidez que uma empresa com mais de 30 anos de experiência pode oferecer.
- **Pessoas:** A Kothe acredita e investe em pessoas, por isso contam com programas e treinamentos, capacitações e atualizações focado no colaborador, com uma equipe especializada e capacitada para atender as mais diversas necessidades de nossos clientes.
- **Sustentabilidade:** eles investem e intensificam ações em serviços que tenham baixo impacto ambiental. Acreditam ainda que a educação ambiental é a principal ferramenta que pode mudar o mundo e com isso podem contribuir com os objetivos da agenda 2030.
- **Segurança:** as metas de desempenho visam a necessidade completa de nossos clientes, tendo segurança como um valor, prezam pela segurança total seja da mercadoria, veículos ou pessoas.
- **Inovação:** A Kothe entende que as necessidades mudam o tempo todo, seja no transporte, na armazenagem ou distribuição, possuem então soluções capazes de atender as mais diversas demandas internas ou solicitações de nossos clientes.
- **Resultado:** A Kothe prima por tratar cada cliente e negócio de forma individual, oferecendo soluções customizadas e integradas. Assim, podem como operador logístico, oferecer serviços de transporte, armazenagem, distribuição, e TSI e UBS.⁷¹

Desde 2015, a empresa apoia e dissemina, interna e externamente os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável criado pela ONU em sua agenda 2030.

As suas iniciativas incluem a instalação do sistema de energia solar fotovoltaica em sua sede e painéis solares em sua frota, que gera: redução média de 1,8 toneladas de CO2 no ano por caminhão que possui a solução, reduz descarte prematuro de baterias, diminui o consumo de combustível fósseis, conversão do crédito de carbono para instituições beneficentes, melhora o conforto do motorista que pode utilizar seus acessórios eletrônicos com tranquilidade.

Ademais a transportadora possui selos, parcerias e programas que fazem parte da agenda de ESG, como:

⁷¹ Disponível em: <<https://kothe.com.br/sobre-nos/>>. Acesso em: 05 de mai de 2023.

- **Programa parceira da natureza:** programa de Educação Ambiental voltado a Sustentabilidade Empresarial. Este programa tem como objetivo auxiliar as empresas a ampliar conceitos de Sustentabilidade, buscando reduzir os impactos ambientais.
- **Selo energia sustentável:** é uma certificação ambiental direcionado às empresas que, através da implantação de sistemas de energia renovável (Solar), reduziram seus impactos ao meio ambiente por eficiência energética associada à preservação ambiental. Ao adotar esse sistema, a Kothe demonstra comprometimento e contempla os compromissos assumidos pelo Brasil, quanto à redução das emissões de Gases do Efeito Estufa na atmosfera.
- **Sedex:** uma organização global que facilita processos de negociação com respeito aos direitos laborais, saúde e segurança, meio ambiente e ética empresarial. Permite que a organização tenha dados com respaldo em questão de desempenho ético, melhoria contínua e minimização de impacto ao ambiente de trabalho e tendo as boas práticas cumprindo os códigos de condutas trabalhistas.
- **Programa despoluir:** programa voltado à redução das emissões de poluentes atmosféricos por veículos rodoviários, ao uso de tecnologias e energias limpas, à adoção da gestão ambiental no transporte. Sendo a empresa premiada no II Prêmio Qualidade do Ar em 2019 pelo Programa Ambiental do Transporte Despoluir.
- **Programa laço amarelo:** o Programa Laço Amarelo busca a comunicação de massa uniforme em todo país sobre segurança no trânsito. Por isso, disponibiliza mensalmente conteúdos de comunicação para inúmeras prefeituras, órgãos públicos, empresas e associações para que, todos possam falar da importância de um comportamento seguro no trânsito para seus públicos.⁷²
- **Programa na mão certa:** lançado em 2006, é apoiado por empresas através da assinatura do *Pacto Empresarial Contra a Exploração Sexual de Crianças e Adolescentes nas Rodovias Brasileiras*, um comprometimento público de atuação na proteção de crianças e adolescentes contra exploração sexual. A principal estratégia do Programa é a educação continuada de motoristas de caminhão para atuação como agentes de proteção dos direitos de crianças e adolescentes através da denúncia de suspeitas ou ocorrências confirmadas de exploração sexual.⁷³

⁷² Disponível em: <<https://lacoamarelo.org.br/index.php/laco-amarelo/>>. Acesso em: 10 de mai de 2023.

⁷³ Disponível em: <<http://www.namaocerta.org.br/instituto.php>>. Acesso em: 08 de mai de 2023.

4.3. A Realidade Atual da Empresa

A Jaloto Transporte foi fundada em 1981 para atuar no transporte rodoviário de cargas de produtos químicos perigosos e não perigosos e produtos alimentícios. A organização é uma empresa familiar, que busca essência na qualidade dos serviços prestados e na segurança dos seus colabores. Entre os seus principais clientes se encontram Vibra energia, Basf, Agropalma, Nissin e Evonik.

Um dos maiores princípios da empresa é o respeito ao ser humano e ao meio ambiente. Desde a forma de como construir seu prédio matriz até a maneira de treinar seus colaboradores são feitas conforme a visão do fundador.

Buscando sempre aprimorar sua frota e sua forma de transportar, em 2007 a Jaloto realiza ações para minimizar o impacto ambiental, conquistando o título de primeira empresa paranaense a ter 100% da sua frota limpa com a parceria do programa despoluir.

Para melhorar seus serviços e relacionamento com o cliente, em 2009 a Jaloto Transportes recebe sua primeira certificação, SASSMAQ (Sistema de Avaliação de Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Qualidade), incluindo diretrizes de SSMAQ, a empresa busca dar foco na responsabilidade de saúde, segurança, meio ambiente e qualidade, colocando foco na preservação do meio ambiente em sua política de gestão.

Um dos maiores princípios da Jaloto Transportes é a busca da melhoria contínua de seu sistema, dessa forma a busca pela certificação ISO 9001 (Sistema de Gestão da Qualidade) foi essencial para o seu desenvolvimento, em 2013 a empresa conquista essa certificação.

No mesmo ano a Jaloto ganha mais duas conquistas sustentáveis. A primeira foi a certificação TFS (*Together for Sustainability*) é uma iniciativa industrial fundada, com o objetivo de unir suas forças para apoiar e promover as práticas de sustentabilidade em suas cadeias de suprimento mundiais. A empresa ainda instalou a cabine de pintura, que filtra os produtos poluentes, evitando a contaminação aérea.

A Jaloto Transportes, buscando minimizar o impacto causado nas rodovias brasileiras implantou a certificação ISO 39001 (Sistema de Gestão da Segurança Viária). Com foco na segurança viária, a Jaloto Transportes foi a primeira empresa brasileira a adquirir essa certificação em 2018, tendo uma redução de 80% dos acidentes de trânsito.

Na busca continua pela sustentabilidade, 2019 a Jaloto Transportes instalou placas de energia solar, em todo o prédio operacional. Além de ser sustentável, a geração de energia

provida pelo céu não realiza a emissão de dióxido de enxofre (SO₂), óxido de nitrogênio (NO_x) e dióxido de carbono (CO₂).

Com a construção do prédio anexo, em 2020, a Jaloto viu a oportunidade de desenvolver mais um projeto sustentável. Foi instalado uma cisterna, que faz a captação de até 20 mil litros de água da chuva, que ajuda na economia e preserva os recursos naturais.

Em 2021 para contemplar a satisfação do cliente e atingir ainda mais a sustentabilidade, a Jaloto Transporte implanta mais uma certificação, o Pellet Zero, visando discutir melhores formas de tratamento dos resíduos, bem como garantir que o setor produtivo dos plásticos promova a redução da sua própria perda de resíduos, empreendendo esforços para equalizar o problema da poluição ambiental de resinas plásticas.

Por fim, em 2022, a empresa comprou seu primeiro caminhão movido a GNV/Biometano e implantou a certificação “Selo Ipê”, que segue os ODS desenvolvidos pela ONU.

Após 42 anos no mercado, o cenário mundial começa a mudar e novas demandas vão surgindo para serem atendidas, entre elas se evidencia a pauta do ESG. Nesse interim surge a necessidade de adequação de algumas linhas da empresa. Para implementar efetivamente o ESG devem ser analisadas as políticas e estratégias para mudança na cultura organizacional.

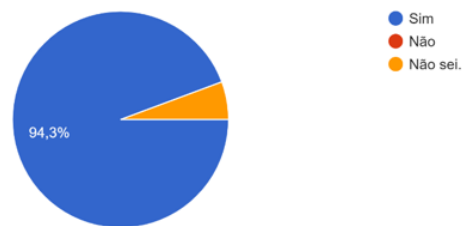
4.4. Desenvolvimento

4.4.1 Pesquisa 1

Considerando uma amostra de 53 pessoas, foi elaborado um questionário direcionado ao tema de ESG, a diferentes empresas do setor de transportes, com forte atuação no Comércio Exterior, com o objetivo de apurar a realidade dos profissionais atualmente ativos dentro no setor. A maior participação foi da empresa IC Transportes (11,3%), seguida pela Eucatur (7,5%), e com 5,7% a Jaloto Transportes e a TransKothe.

A terceira questão aborda a opinião dos entrevistados quanto a importância da incorporação das práticas ESG nas empresas. A grande maioria (94,3%) considera importante, justamente por ter o conhecimento sobre o assunto, principalmente dos benefícios da prática, enquanto 5,7% ainda não tem uma opinião formada.

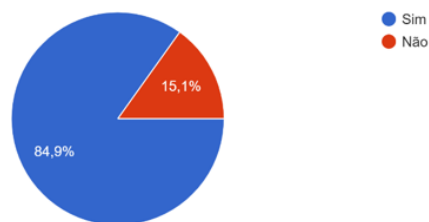
Gráfico 4 – Você considera importante incorporar as práticas ESG na sua empresa?



Fonte: Autoral (2022)

Na quarta questão foi apurado se as empresas dos participantes definem e mensuram seus impactos ambientais, contemplando assim, a esfera ambiental do ESG, totalizando um percentual de 84,9% de respostas positivas e 15,1% de respostas negativas. Assim, é possível constatar uma falha considerável na sua aplicação em determinadas organizações.

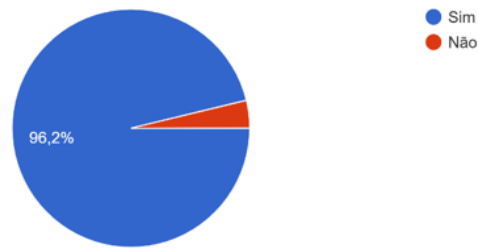
Gráfico 5 – Sua empresa define e mensura seus impactos ambientais?



Fonte: Autoral (2022)

Ao questionar se as empresas lidam com as questões sociais e direitos humanos, contemplando a esfera social do ESG, foi apurado que 96,2% lidam com estas questões e 3,8% não lidam, representando um percentual maior que a questão anterior.

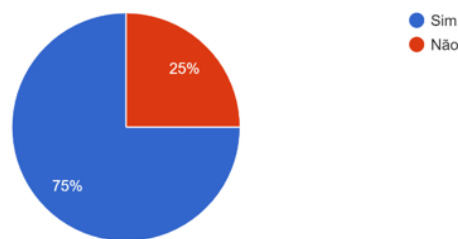
Gráfico 6 – Sua empresa lida com questões sociais e de direitos humanos em suas operações?



Fonte: Autoral (2022)

A fim de descobrir a percepção dos funcionários diante ao posicionamento de sua empresa quanto a valorização das ações ESG para seus fornecedores e cadeia de suprimentos, foi computado que a maioria das organizações avaliam e valorizam (75%), enquanto 25% dos entrevistados disseram não se posicionar desta forma.

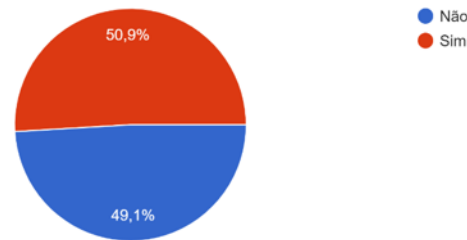
Gráfico 7 – Sua empresa avalia e valoriza as ações ESG para seus fornecedores e cadeia de suprimentos?



Fonte: Autoral (2022)

Ainda, contemplando a esfera de governança, foi questionado se a empresa possui políticas de governança corporativa implantadas e disseminadas por toda a organização em seus diversos setores. O retorno não foi tão satisfatório, visto que apenas 50,9% dos entrevistados disseram que sim, enquanto 49,1% negaram tal afirmação, representando assim, um percentual ainda menor do que as questões 5 e 6.

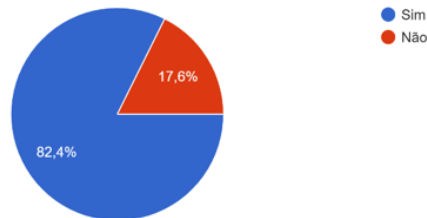
Gráfico 8 – Sua empresa possui políticas de governança corporativa implantada e disseminada?



Fonte: Autoral (2022)

A fim de verificar o desempenho da empresa em integrar os assuntos ESG a sua estratégia de gestão de negócios no longo prazo, foi computado que 82,4% dos participantes informaram que suas empresas realizam esta integração na gestão de seus negócios, enquanto 17,6% não utilizam as práticas como estratégias de longo prazo.

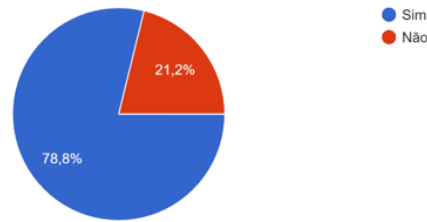
Gráfico 9 – A sua empresa está integrando as preocupações ESG em sua estratégia de negócios a longo prazo?



Fonte: Autoral (2022)

Finalizando com um questionamento referente a comunicação da empresa com o mercado em sua volta, verificamos se divulgam e desenvolvem internamente as práticas ESG. Obtivemos um total de 78,8% de entrevistados que responderam que há de fato essa comunicação, enquanto 21,2% não colocam em prática a utilização da comunicação como aliada para disseminação da informação.

Gráfico 10 – Sua empresa comunica ao mercado as práticas ESG que desenvolve internamente?



Fonte: Autoral (2022)

Sob prisma da pesquisa feita, observa-se que as empresas analisadas por mais que desenvolvam atividades de ESG não é nada consolidado, visto que para tal, essas atividades já deveriam estar no “DNA” da empresa.

As respostas, por mais que em sua maioria positivas, não demonstram que as empresas estão de fato desenvolver e melhorar suas ações ligadas aos eixos do ESG.

4.4.2 Proposta de Solução

Com base nos dados provenientes da pesquisa primária realizada e na bibliografia complementar, bem como nas opiniões dos participantes do projeto e na coleta de opiniões junto aos colegas do setor, conseguimos observar uma deficiência ao se tratar de “como” aplicar o ESG em suas empresas. Sob essa luz, o grupo buscou uma forma para mitigar essa deficiência ajudando e capacitando as empresas em como conseguir implantar, de forma eficaz, o ESG.

A equipe desenvolveu um aplicativo que oferece uma ferramenta padronizada, fundamentada na ABNT NR 2030. Essa ferramenta visa permitir que as empresas de transporte rodoviário de passageiros e cargas avaliem suas práticas em relação à agenda ESG e aos ODS da ONU, além de reconhecer e promover as melhores práticas do mercado por meio de certificação e reconhecimento das empresas.

A solução proposta foi desenvolvida com base em um modelo matemático, considerando os três eixos fundamentais: ambiental, social e de governança, assim como os 14 temas e 41 critérios apresentados nas tabelas 1, 2 e 3 deste documento. Os pesos atribuídos a cada eixo foram distribuídos igualmente entre seus temas e respectivos critérios, levando em consideração que o nível de maturidade das empresas pode variar entre: Elementar, Engajado, Inovador, Integrado e Transformador (conforme apresentado na tabela 4).

Para facilitar o acesso e a compreensão do questionário pelas organizações, foi desenvolvida uma plataforma online totalmente disponível para as empresas transportadoras. Nessa plataforma, os gestores de transporte e suas equipes podem identificar o estágio de maturidade de suas empresas em relação ao ESG, adquirir o *Assessment* e avaliar seu desempenho em relação ao setor e às empresas do mesmo segmento. Além disso, a plataforma oferecerá acesso a materiais fundamentais sobre o ESG, incluindo textos, e-books e vídeos produzidos pela equipe de comunicação, juntamente com postagens semanais que relacionam as ações desenvolvidas no setor e, eventualmente, artigos produzidos.

Adicionalmente, após a aquisição e resposta do questionário, os gestores de transporte terão acesso a um painel de controle, no qual poderão avaliar seu desempenho individual e o de outras empresas, proporcionando um referencial para suas ações e desenvolvimento.

Vale ressaltar que a plataforma utilizará inteligência artificial e aprendizado de máquina, a fim de aprender com as respostas fornecidas pelas empresas e oferecer, ao término de cada ciclo de questionário, um plano de ação preliminar que poderá ser desenvolvido internamente pela empresa, determinando assim a relevância de cada tema para o negócio da empresa. O suporte remoto será fornecido por meio de um *chatbot* e de uma equipe de consultores especializados, que estarão disponíveis para esclarecer dúvidas relacionadas às etapas de planejamento, bem como para sugerir alterações e melhorias nos planos apresentados.

Passo a Passo para o uso da plataforma:

Durante o acesso à plataforma, o empresário ou responsável pelo tema ESG na empresa encontrará diversos materiais que auxiliarão na ampliação do conhecimento e na escolha da melhor estratégia para sua jornada ESG.

Após a leitura do material de apoio e a consulta aos serviços e planos disponíveis, o usuário poderá realizar o cadastro em uma das modalidades do sistema.

Uma vez cadastrado, o usuário terá acesso a um ambiente personalizado, no qual constarão informações sobre a sua empresa, bem como acesso aos formulários que devem ser preenchidos ou que já foram preenchidos pela organização em algum momento. Além disso, serão disponibilizados planos de ação para que as empresas possam dar continuidade e revisar o material sempre que necessário.

Ademais, o responsável pela plataforma na empresa terá acesso a um painel de controle personalizado, no qual poderá visualizar suas notas em cada um dos eixos, temas e critérios respondidos, permitindo comparações relevantes conforme sua avaliação.

Classificação e reconhecimento:

Outra proposta da solução aplicativa é que não se trata apenas de uma plataforma ou um *assessment* para as empresas, mas sim em uma espécie de biblioteca de boas práticas ESG do setor de transportes rodoviários de passageiros e cargas.

Sendo assim, durante o preenchimento dos dados da empresa ou mesmo dos questionários o representante da empresa pode optar por participar da classificação e premiação das empresas ao longo do ano. Uma vez escolhida essa opção a empresa realizará o preenchimento do questionário como todas as demais empresas que quiserem fazer a avaliação contudo, ao final do ciclo, um auditor especializado irá contactar as empresas e verificar a qualidade das respostas e da legitimidade das evidências a testadas em suas respostas, este será o passaporte para a classificação e premiação das empresas do setor e dos respectivos segmentos.

É importante frisar que todas as respostas são mantidas em sigilo e somente são divulgadas para as próprias empresas, os dados disponíveis no *dashboard*, são anonimizados e classificados apenas com base no CNAE das empresas respondentes e no porte das empresas considerando o número de veículos em sua frota e suas faixas de classificação.

4.4.3 Análise De Viabilidade

Considerando os dados apresentados até o presente tópico e exposta a proposta de solução, foi estudada a viabilidade da sugestão apresentada.

Segundo Spitzeck, Árabe e Pereira (2016), baseado em uma pesquisa do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) e do BCG (*Boston Consulting Group*), avaliando como a sustentabilidade agrega valor aos acionistas, e a partir de conversas com mais de 1.000 executivos participando em cursos de sustentabilidade na Fundação Dom Cabral, foram identificados valores tangíveis (econômico-financeiro) e valores intangíveis alavancados a partir de estratégias sustentáveis, detalhados nas figuras 10 e 11.

Figura 10: Alavancagens de Valor Tangível (Econômico-Financeiro)



Fonte: Spitzreck, Árabe e Pereira (2016)

Figura 11: Alavancagens de Valor Intangível



Fonte: Spitzreck, Árabe e Pereira (2016)

O projeto viabiliza à gestores em qualquer organização de transporte rodoviário avaliar o estágio atual da cultura de ESG da organização e suporte o processo de transformação com vistas à eficácia dos resultados.

4.4.3.1 Viabilidade Operacional

A viabilidade operacional dentro desse projeto consiste na análise dos recursos produtivos, incluindo o humano e tecnológicos, que são necessários para confecção da plataforma.

Sendo assim, o projeto aqui proposto tem como público-alvo as organizações de transporte rodoviários, onde a primeira aplicação da plataforma será na Jaloto transportes LTDA, mas não se limitando à esta e podendo ser replicado a qualquer empresa e organização, pequena, média ou grande, a partir do momento que a plataforma for lançada.

Nesse interim, o primeiro passo é desenvolver a plataforma e alimentá-la com informações pertinentes aos eixos de ESG dentro o transporte rodoviário de cargas e passageiros. Com as informações levantadas se faz necessário desenvolver aplicações dentro de empresas para observar a funcionalidade e eficácia da plataforma.

4.4.3.2 Viabilidade Técnica e Estratégica

Para atingirmos a eficácia do projeto, é necessário primeiramente de bons profissionais que trabalhem com programação. Além disso colaboradores apitos para ajudar os desenvolvedores, se faz necessário, para que sim eles tenham todas as informações relevantes para inclusão da plataforma.

A formação de uma equipe especializada em ESG e em desenvolvimento é imprescindível para a excelência do projeto.

Sob essa ótica, antes do lançamento da plataforma de forma aberta, o aplicativo será testado na empresa supramencionada, que irá ajudar nos direcionamentos de melhorias e possíveis correções.

4.4.3.3 Viabilidade Final

Defronte a ideia a ser desenvolvida, o grupo irá desenvolver um protótipo da plataforma para ser apresentada para possíveis parceiros de negócio.

A concepção é lograr patrocinadores dentro da cadeia de transporte, como o SEST SENAT, sindicatos da área e entidades públicas, a fim que elas custem o aplicativo.

Após a finalização as empresas que utilizarem a plataforma pagaria um valor mensal, onde o dinheiro investido no negócio seria devolvido para as organizações.

4.5. Conclusões

Ante todo o conhecimento exposto, pode-se afirmar que a introdução de práticas ESG pelas organizações tem se tornado cada vez mais urgente, tanto pelos efeitos colaterais que o planeta e a sociedade vêm sofrendo quanto pelas exigências de órgãos reguladores e de clientes mais conscientes e comprometidos a geração de impacto positivo.

O presente trabalho buscou analisar, dentro de uma visão macro, a vantagem competitiva a partir da ótica de estímulos positivos de uma agenda ESG, pautada na base do *Compliance*. Este foi abordado como prática relacionada a questões de sustentabilidade ambiental, responsabilidade social e governança corporativa. Nesse sentido, o ESG aparece como elemento capaz de impactar positivamente a sociedade, de gerar valor e trazer investimentos às empresas.

O desenvolvimento do projeto permitiu constatar que os agentes do mercado têm sido pressionados a adotar critérios mais alinhados ao ESG, estabelecidos por grupos e instituições nacionais ou internacionais. Além de responder às pressões do mercado financeiro, legislador e consumidor, as empresas que integram o tema ESG em sua estratégia de forma robusta estão colhendo frutos importantes de valor de marca, captação de recursos, marca empregadora e aproveitando oportunidades e parcerias cada vez mais latentes no ecossistema sustentável que está se formando.

As questões ambientais, sociais e de governança passaram a receber mais atenção das organizações, visando a geração de valor para a organização, pois essas boas práticas passaram a ser avaliadas através do mercado financeiro, e as empresas que dispuserem de indicadores de ESG adequados ficarão à frente de seus concorrentes e terão seus ativos mais bem avaliados no mercado.

As empresas identificaram que o posicionamento favorável ao desenvolvimento socioambiental deixou de ser exclusivo ao público ambientalista e de plena oposição ao consumismo capitalista, passando a representar um item de desejo de uma população muito maior e mais diversificada. Essa movimentação permitiu que ações empresariais voltadas à sustentabilidade ambiental, social e financeira deixassem de ser apenas um discurso agradável,

mas passassem a ser uma nova fonte de lucro, seja por meio do bem de consumo desenvolvido, do serviço oferecido ou até mesmo da consequente associação positiva à marca da empresa.

Atrelado ao interesse do mercado de atrair esse novo público, a sociedade mundial, especialmente nos países desenvolvidos e emergentes, está demonstrando uma maturidade maior em relação à temática sustentável e está exigindo mudanças. As evidências relacionadas ao aquecimento global, queimadas e descasos ambientais estão cada vez mais disseminadas, a desigualdade social está gerando revoltas e guerras civis pelo mundo.

Há uma cobrança ascendente do posicionamento e engajamento das empresas em relação à transparência, ética e sustentabilidade, assim o ESG está ganhando peso e importância em praticamente todas as instâncias. Cabe destacar que a atitude ESG é um meio para que as empresas adotem os Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS) que fazem parte da Agenda 2030, um plano de ação que leva em consideração três esferas do desenvolvimento sustentável: econômico, ambiental e social.

Foi possível observar a nítida e contínua preocupação da empresa em seguir com as práticas na busca de uma sociedade mais harmônica, mais integrada e na construção de um planeta mais sustentável. Há uma conscientização da gestão, de que, a valoração financeira, também está atrelada a esse novo conceito de sustentabilidade.

Considerando isso, o projeto supre a necessidade de resposta aos questionamentos iniciais, já que as discussões erguidas em torno do tema puderam ser efetivamente respondidas, por meio de pesquisas de cunho bibliográfico, que agregaram conhecimento sobre os benefícios do ESG.

A comunicação organizacional deve atuar com ESG de maneira sincronizada, elaborando estratégias com seus públicos de interesse, de tal forma que sempre analise o sujeito ocupando diversos papéis, os quais não se separam, e o colocando diante de um sistema organizacional que precisa manter uma visão de totalidade.

Assim, torna-se nítida a crescente ascensão do termo, em função das pesquisas recentemente realizadas, as quais mostram a preocupação de uma grande parcela de consumidores a respeito dos impactos ambientais. Por esta razão, salienta-se a relevância de iniciativas nacionais, que influenciem cada vez mais a aplicação desses ideais nas empresas.

O mercado financeiro, adaptou-se para abraçar a necessidade de levar em consideração uma postura ESG nos seus negócios e operações. Por esta razão, em suas análises de crédito e escolha de ativos a sigla se faz muito presente, bem como na hora da concepção e desenvolvimento de novos produtos de investimento.

Por fim este trabalho evidenciou a importância da integração ESG ao negócio dado o aumento da pressão regulatória, da pressão do mercado financeiro e da pressão do mercado consumidor auxiliando as empresas a direcionarem a definição de estratégias alinhada com a visão de longo prazo da companhia e que criem valor para todos os *stakeholders*.

4.6. Cronograma de implantação

Considerando o objetivo de desenvolver um programa que contemple as melhores práticas de ESG e beneficie as empresas aderentes a sua implantação, foi criado um cronograma das etapas do projeto, a longo prazo, devido a necessidade do desenvolvimento da plataforma e de patrocinadores.

Tabela 5: Priorização de Ações ESG

	jul/23	ago/23	set/23	out/23	nov/23	dez/23	jan/24	fev/24	mar/24	abr/24	mai/24	jun/24	jul/24	ago/24	set/24
Desenvolvimento de uma protótipo para apresentar para possíveis patrocinadores	■	■	■												
Apresentação do negócio para os patrocinadores				■	■										
Contratação de uma equipe especializada						■									
Desenvolvimento da plataforma							■	■	■	■	■				
Período de testes na empresa escolhida												■	■	■	
Possíveis melhorias (caso seja necessário)															■

Fonte: Autoral (2023)

Desta forma, após a realização de todas as etapas, é possível propor um framework de implantação da estratégia ESG a ser aplicado em outras empresas, considerando que após a construção do programa ESG, a empresa deve priorizar a declaração dos seus compromissos a partir de relatórios de sustentabilidade e avaliação dos seus resultados a partir da obtenção de certificações e avaliação de ratings.

5. REFERÊNCIAS

BRAND VOICE. **Implementar uma política eficiente de ESG não precisa ser tão difícil quanto parece.** FORBES, 2021. Disponível em: < <https://forbes.com.br/brand-voice/2021/06/implementar-uma-politica-eficiente-de-esg-nao-precisa-ser-tao-dificil-quanto-parece/>>. Acesso em: 01 de fev. de 2023.

CAIADO, Rodrigo Goyannes Gusmão. **Indicadores no contexto ESG (Environmental, Social and Governance): um estudo bibliométrico.** Niterói: Research, Society and Development, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/download/38870/32306/423912>. Acesso em: 18 de mar. de 2023.

FEROLA, Bruno Galvão. **ESG: primeiros passos, em especial para empresas públicas.** Distrito Federal: Revista Latino-Americana de Governança, 2021. Disponível em: <<https://revistaregov.org/revista/article/view/27>>. Acesso em: 14 de fev. de 2023.

FRECHIANI, Renata S. Moreira. **Sustentabilidade - Uma Análise do Impacto do Modelo ESG no Ambiente Empresarial, Caso HARSCO.** Espírito Santo: Revista Espaço Transdisciplinar, 2021. Disponível em: <<https://novomilenio.br/wp-content/uploads/2022/08/6-Sustentabilidade-uma-analise-do-impacto-do-modelo.pdf>>. Acesso em: 06 de mar. de 2023.

INDUSPARQUET. **ESG: significado e boas práticas.** Tietê: Grupo Indusparquet, 2018. Disponível em: <<https://www.grupoidusparquet.com.br/noticias/esg-como-empresas-nao-podem-mais-deixar-de-impactar-positivamente-o-seu-entorno>>. Acesso em: 14 de jun. de 2023.

JUNIOR, Sebastião Bergamini. **ESG, Impactos Ambientais e Contabilidade.** Rio de Janeiro: Conselho Regional de Contabilidade do RJ, 2020. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/view/3630>>. Acesso em: 21 de mar. de 2023.

MELLO, Ricardo Nucara Lourenço. **O Impacto dos Critérios ESG no Mundo Corporativo e sua Correlação com Performance Financeira.** Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2021. Disponível em: < <https://app.uff.br/riuff/handle/1/23343>>. Acesso em: 28 de fev. de 2023.

NOVAK, Giulia. **Estudo de Caso sobre o ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) como Ferramenta para a Melhoria do Setor Interno de PMEs.**

Praia Grande: Centro Paula Souza, 2021. Disponível em: <<https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/8495>>. Acesso em: 19 de abr. de 2023.

PORTELA, Marcus Vinicius Taniolo. **Compliance no Agronegócio: As Vantagens Competitivas da Implementação de uma Agenda ESG.** São Paulo: São Judas, 2022. Disponível em: <<https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/29143>>. Acesso em: 28 de abr. de 2023.

ROMERO, Raíza Victória Fontes Silvestre. **A Aderência do Mercado Financeiro às ODS através de Práticas ESG: Um Estudo de Caso do Santander Private Banking.** Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/33457?locale=pt_BR>. Acesso em: 12 de mai. de 2023.

SILVA, Maiko Carlos. **Aplicação do ESG no processo de decisão da Engie Brasil.** Florianópolis: Universidade Federal De Santa Catarina, 2022. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/243258>>. Acesso em: 12 de abr. de 2023.

VIEIRA, Gabrielle Vaz. **Eficiência energética através da implementação da cultura ESG.** Rosana: Universidade Estadual Paulista, 2022. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/238455>>. Acesso em: 16 de fev. de 2023.