

The background of the top half of the cover is a dark red collage of various icons related to business, law, and governance. These include a globe with gears, a handshake, a classical building, a scale of justice, a lightbulb, a document with a pencil, a shield with a checkmark, a clipboard, a gavel, and a stack of books.

GOVERNANÇA CORPORATIVA NO ESG

**Princípios, práticas
e impactos**

Sumário

Introdução	03
A importância da governança corporativa no ESG	04
Implementação de governança corporativa no ESG	11
Desafios e melhores práticas para transparência e ética na perspectiva Brasil-Espanha	20
Integração dos princípios ESG na cultura e estratégia organizacional	34
Estruturas de governança e tomada de decisões	44
Gestão de risco relacionado ao ESG	52
Encerramento e considerações finais	63
Contato	65

Introdução

Bem-vindo ao e-book “Governança corporativa no ESG: princípios, práticas e impactos”, um guia completo que visa apresentar de forma clara e prática, o papel essencial da governança corporativa dentro da agenda ESG (Ambiental, Social e Governança). Mais do que um conjunto de regras, a governança é o alicerce que garante que ações ambientais e sociais sejam integradas de maneira ética, transparente e estratégica nas organizações.

Ao longo dos capítulos, o leitor encontrará reflexões sobre a evolução da governança no Brasil e no mundo, exemplos de boas práticas, desafios comuns, e caminhos para implementar uma estrutura eficaz que apoie a sustentabilidade e a geração de valor. Também são abordadas questões como transparência, ética, gestão de riscos, remuneração atrelada a metas ESG, estruturas decisórias e a integração da agenda ESG à cultura e à estratégia empresarial.

Voltado para profissionais, líderes, conselheiros e organizações em busca de crescimento sustentável, este material reúne conceitos fundamentais e cases práticos para apoiar uma gestão mais consciente, responsável e preparada para o futuro. Boa leitura!

Clique aqui e fale conosco



A importância da governança corporativa no ESG

A governança corporativa, que representa a letra “G” na sigla ESG, é um conjunto de princípios, regras, estruturas e processos pelos quais empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, visando a geração de valor sustentável para a companhia, para seus sócios e para a sociedade em geral.

Em outras palavras, a governança corporativa representa o conjunto de práticas cuja finalidade principal é permitir à companhia “fazer o certo” em seus processos decisórios. Por esse motivo, envolve relações não apenas entre os órgãos da administração da sociedade e seus sócios, mas também os processos internos da própria administração e sua relação com os colaboradores, clientes, fornecedores e demais *stakeholders*.

Para melhor entender a importância da governança corporativa, faz-se relevante voltar ao cenário em que surgiu esse movimento, nos anos 1980, nos Estados Unidos. Essa época foi marcada por uma crise de ineficiência das empresas com ações negociadas em bolsa, que tinham seus administradores concentrando uma série de poderes, mas sem mecanismos de controle, fiscalização e responsabilização eficazes, o que não impedia que tais administradores adotassem decisões prejudiciais aos acionistas em benefício próprio e acabou por gerar uma série de escândalos financeiros. Como reação, criou-se uma demanda por regras de transparência, boas práticas de gestão e efetiva responsabilização dos administradores nas hipóteses de desvios de conduta.



No Brasil, esse movimento ganhou força na década de 1990, em um cenário de crescente abertura econômica, privatizações e integração do país aos mercados globais. A partir desse momento, empresas brasileiras passaram a enfrentar maior pressão para se adequarem às melhores práticas internacionais, buscando atrair investimentos e fortalecer sua competitividade.

Nesse cenário, em 1995 foi criado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), uma entidade sem fins lucrativos dedicada à promoção das boas práticas de governança corporativa. Outro impulso significativo nesse movimento no país veio da B3 – Brasil, Bolsa, Balcão, que lançou, no início dos anos 2000, os segmentos diferenciados de listagem: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado. Esses segmentos foram criados para incentivar a adoção de práticas de governança mais sofisticadas por empresas com ações negociadas em bolsa, oferecendo maior transparência e direitos adicionais aos acionistas, em troca de um acesso “incentivado” ao capital dos investidores, especialmente no Novo Mercado (mais elevado padrão de governança da B3).

Atualmente, com a evolução das exigências e sofisticação do mercado de capitais, pode-se dizer que a adoção de um sistema de boas práticas de governança tornou-se um elemento essencial para a sustentabilidade, credibilidade e sucesso a longo prazo das empresas, além de uma exigência crescente por parte de investidores, reguladores e outros *stakeholders*. Essa importância se verifica pela crescente tendência de investidores, principalmente de grandes fundos internacionais, que só podem investir seus recursos em empresas que adotam determinados padrões mínimos de governança.

Ao investir em empresas que possuem altos padrões de governança, o investidor alocará seu capital em empresas que seguem os seguintes princípios centrais de governança corporativa (indicados no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC):

- 1. Integridade:** promovem uma cultura ética, mantendo a coerência entre o discurso e as ações da organização e preservando o cuidado com suas partes interessadas, com a sociedade e com o meio ambiente;
- 2. Transparência:** fornecem informações relevantes a seus colaboradores e demais partes interessadas, não se restringindo apenas às informações exigidas por lei;

- 3. Equidade:** tratam de forma justa e igualitária todos os colaboradores, sócios e demais *stakeholders*;
- 4. Prestação de contas:** prestam contas de forma clara, concisa e compreensível, agindo com diligência e responsabilidade; e
- 5. Sustentabilidade:** zelam pela viabilidade econômico-financeira das companhias no curto, médio e longo prazo, levando em consideração os aspectos sociais e ambientais e suas responsabilidades perante a sociedade como um todo.

Nesse sentido, ao adotar boas práticas de governança, a companhia estabelece mecanismos que garantem a transparência, a responsabilidade e a ética em sua gestão, facilitando a análise e acompanhamento do desempenho da companhia e contribuindo diretamente para a confiança dos investidores, acionistas e demais *stakeholders*, promovendo, assim, um ambiente de negócios mais sustentável e previsível, e tornando, conseqüentemente, a companhia mais atrativa para o mercado.

A adoção da prática da transparência, por exemplo, tende a ser extremamente benéfica tanto para a companhia quanto para os investidores e os próprios administradores. Isso porque ela oferece a segurança necessária ao mercado, diminui a lacuna de conhecimento entre os acionistas e os administradores e acaba por trazer maior atenção dos administradores quanto às informações que serão divulgadas, tornando a sua atuação mais eficiente e cuidadosa para a companhia e seus acionistas.

Além disso, a implementação de mecanismos de controle e auditoria reduz significativamente os riscos operacionais, financeiros e reputacionais da companhia. Por meio da implementação de sistemas eficazes de controle, a governança corporativa ajuda a prevenir fraudes, conflitos de interesse, desvios de conduta e outras práticas prejudiciais. Por esse motivo, as empresas que adotam boas práticas de governança possuem maior facilidade para vender seus títulos de dívida, diminuir custos de captação de recursos e de operações, valorizar seus produtos e, conseqüentemente, aumentar seu valor de mercado.



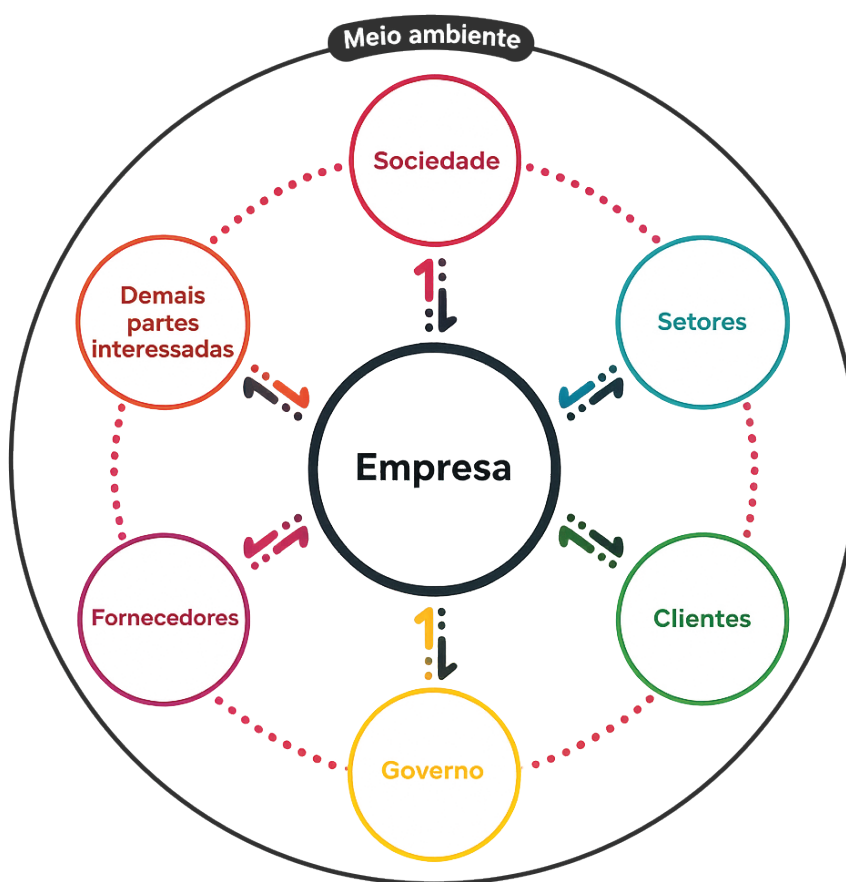
Voltando à sigla ESG, a governança representa a base essencial para que as empresas consigam adotar e implementar efetivamente as suas práticas e políticas ambientais e sociais. Na medida em que a sociedade enfrenta desafios cada vez mais complexos e interconectados, as empresas passaram a ocupar uma posição protagonista de soluções para os mais diversos problemas sociais e ambientais, dando uma relevância cada vez maior para o conceito de ESG.

Por meio de uma governança bem definida, as empresas são capazes de estabelecer políticas voltadas à sustentabilidade ambiental e adotar medidas concretas em seu comprometimento com a diversidade e inclusão, por exemplo. A existência de uma boa governança contribui para que esses compromissos sociais sejam monitorados e que haja uma prestação de contas, evitando que se restrinjam a intenções e passem a efetivamente construir medidas concretas que beneficiem não só a própria companhia e seus acionistas, mas também a sociedade como um todo.

Quando uma companhia visa combinar a atividade lucrativa com a promoção de impacto positivo, surgem novos desafios de governança para a sua organização interna, controle e tomada de decisões e manutenção do propósito a médio e longo prazos, o que demanda das empresas uma atenção cada vez maior sobre o tema e uma maior sofisticação na sua estrutura de governança.

Dessa forma, embora a letra “G” seja a última da sigla ESG, é ela que estabelece o ponto de partida para a adoção das medidas de “E” (ambiental) e “S” (social), possibilitando um ambiente de confiança, ética e responsabilidade na empresa, justamente porque é papel da governança a definição das bases que garantem que as iniciativas ESG não sejam apenas promessas ou ações isoladas, mas façam parte de uma estratégia integrada e comprometida com a sustentabilidade e o bem-estar social.

Em suma, sem o “G”, não há “E” e “S” efetivamente bem praticados pelas empresas.



Fonte: Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa – 6ª Edição - IBGC



Sobre o Machado Meyer

Fundado em 1972, o Machado Meyer é um dos mais respeitados escritórios de advocacia do Brasil. O escritório cresceu acompanhando o ritmo acelerado de expansão do país e trabalha para oferecer soluções jurídicas inteligentes para impulsionar negócios e transformar a realidade dos clientes e da sociedade.



Implementação de governança corporativa no ESG

Por muito tempo, a governança corporativa foi percebida como um instrumento de conformidade regulatória, limitado ao cumprimento de normas e políticas internas. Com a evolução das demandas sociais, ambientais e de mercado, o ESG passou a ocupar espaço estratégico nas organizações. Nesse novo cenário, a governança corporativa assume um papel central de alinhar propósito, risco e desempenho, apoiando a construção de negócios sustentáveis e resilientes.

Hoje, mais do que atender à legislação, as empresas se veem desafiadas a adotar práticas proativas, que antecipem riscos, identifiquem oportunidades e respondam aos desafios socioambientais com consistência. A implementação da governança no contexto do ESG requer uma abordagem estruturada, que articule uma base organizacional sólida, a definição clara de responsabilidades e a criação de políticas e procedimentos coerentes com as expectativas do mercado.

Uma estrutura de governança eficaz é composta por elementos interdependentes. Essa lógica já é realidade entre companhias que seguem as melhores práticas de governança. Um exemplo é a taxa de adesão de companhias listadas no Brasil às práticas recomendadas pelo Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas, que em 2024 chegou a 67%, segundo estudo do IBGC, EY e TozziniFreire Advogados.

Neste capítulo, analisamos como estruturar uma governança corporativa eficaz voltada ao ESG, com foco na clareza de papéis, coerência de processos e alinhamento com as demandas regulatórias e de *stakeholders*.



Definindo uma estrutura de governança eficaz

Pode parecer óbvio, mas não há ESG sem governança corporativa. É ela quem estrutura e viabiliza as ações voltadas à sustentabilidade e ao impacto social. Uma estrutura bem definida, adaptada à realidade de cada organização, é a base para que a agenda ESG seja mais do que um discurso – torne-se ação concreta.

Durante anos, a governança foi associada apenas às grandes companhias abertas. Esse paradigma vem sendo superado. Hoje, organizações de todos os portes reconhecem que a governança é um diferencial competitivo – e não um luxo.

Não existe modelo único. A eficácia da governança no ESG depende da capacidade de adaptação à complexidade da operação. Processos bem definidos, organogramas claros e fluxo de informação eficiente são essenciais.

As competências e responsabilidades de cada órgão precisam estar formalizadas, assim como o fluxo de reporte.

Após o diagnóstico da estrutura atual e das lacunas existentes, o próximo passo é desenvolver um plano estratégico baseado em riscos financeiros, sociais e ambientais. Esse planejamento deve ser validado pela alta administração e seguir três diretrizes:

- Impacto organizacional nos médio e longo prazos;
- Decisões alinhadas aos interesses dos *stakeholders*;
- Criação de valor sustentável e compartilhado.

Governança eficaz exige um olhar ampliado para toda a cadeia de valor. É necessário antecipar riscos e identificar oportunidades em todos os elos do negócio – não apenas garantir conformidade interna.

A abordagem ESG é também setorial. Por exemplo (sem que os riscos e exigências sejam transversais em mais de um setor), empresas de energia enfrentam demandas por descarbonização, o setor agrícola lida com desafios como desmatamento e biodiversidade, já empresas de tecnologia precisam responder sobre privacidade e uso de dados.

Inserir o ESG em comitês já existentes pode ser mais eficiente do que criar estruturas paralelas. Comitês de pessoas podem tratar de diversidade, enquanto comitês de inovação podem explorar economia circular. A regra é a proporcionalidade: estruturas desproporcionais à realidade da empresa geram inconsistência, podendo comprometer a credibilidade da agenda ESG.

Essa inconsistência pode levar ao *greenwashing* – quando a empresa promove uma imagem sustentável sem ações concretas. Esse risco preocupa investidores, que demandam relatórios claros, metas mensuráveis e dados auditáveis.

Em resumo, uma estrutura de governança eficaz é aquela que organiza responsabilidades, conecta estratégia e operação, e garante transparência. Esse é o primeiro passo para uma agenda ESG legítima e perene.



Papéis e responsabilidades dos líderes

A liderança é protagonista na implementação da governança voltada ao ESG. Mais do que criar políticas, os líderes devem garantir que as decisões estratégicas estejam conectadas às operações e fundamentadas em dados confiáveis.

Quanto maior a organização, maior a fragmentação da informação. A governança deve funcionar como um sistema integrado, com fluxo bilateral: os líderes precisam receber dados sobre desempenho, riscos e impactos, e ao mesmo tempo comunicar diretrizes claras aos demais setores. Esse alinhamento é essencial para uma execução eficiente e coerente.

A definição de quem exerce a liderança varia conforme a estrutura. Em empresas mais maduras, essa função costuma estar em comitês de assessoramento. Em organizações menos complexas, pode estar em áreas internas específicas. O importante é garantir clareza de papéis, comunicação efetiva e tomada de decisão coordenada.

Liderar no contexto ESG exige visão sistêmica. Não basta aprovar um plano de ação – é preciso definir prioridades, integrar diferentes agendas (social, ambiental, econômica) e acompanhar a eficácia das medidas implementadas. A liderança também deve assegurar que áreas como finanças, sustentabilidade, riscos, *compliance* e TI estejam coordenadas.

A governança precisa de dados – mas também de capacidade analítica para transformá-los em *insights*. Somente com informações precisas é possível entender o impacto socioambiental e tomar decisões alinhadas com a realidade da operação. Essa análise depende de dois pilares: procedimentos padronizados de coleta, validação e armazenamento de dados; e mecanismos de supervisão confiáveis, liderados por órgãos de controle.

A atuação da liderança no ESG é um movimento de mão dupla: a alta gestão direciona a estratégia e, ao mesmo tempo, se retroalimenta das informações geradas na base da operação. Essa dinâmica é o que garante a efetividade e a legitimidade do sistema de governança.

Criação de políticas e procedimentos ESG

A elaboração de políticas ESG deve considerar tanto fatores internos (estrutura, cultura, processos) quanto externos (pressões de mercado, exigências regulatórias e tendências setoriais). A combinação desses elementos orienta a construção de políticas robustas, aplicáveis e eficazes.

O primeiro passo é a análise de materialidade: identificar os riscos e oportunidades ESG mais relevantes para o negócio, nos diferentes horizontes de tempo. A análise de cenários é útil para testar a resiliência da estratégia frente a eventos climáticos, mudanças regulatórias e transformações sociais.

As políticas devem contemplar pilares fundamentais, tais como:

- **Governança:** definição de papéis, responsabilidades e comitês de supervisão;
- **Estratégia:** análise de impacto ESG no modelo de negócios;
- **Riscos:** integração da agenda ESG ao framework de riscos existentes;
- **Métricas e metas:** indicadores mensuráveis, auditáveis e cientificamente embasados.

Essas políticas devem estar integradas ao planejamento estratégico e orçamentário da empresa. Ações de mitigação e adaptação precisam estar previstas no orçamento e acompanhadas por métricas claras. A alocação de recursos deve ser realista e proporcional, evitando iniciativas que não saem do papel por falta de viabilidade financeira.

A transparência é outro ponto central. Os relatórios ESG devem ser consistentes com as demonstrações financeiras, auditáveis e seguindo padrões eventualmente já definidos no mercado.

Na prática, a criação de políticas ESG exige atenção a:

- *Setor de atuação;*
- *Cadeia de valor (incluindo fornecedores e parceiros);*
- *Contexto regional;*
- *Diálogo com stakeholders.*

Por fim, implementar políticas eficazes demanda mudança cultural. Não basta ter uma área de ESG: é preciso incorporar essa mentalidade em toda a organização, com treinamentos, mecanismos de responsabilização e gestão de riscos integrados.



Conclusão

A consolidação da agenda ESG nas organizações não é mais uma opção: trata-se de um movimento necessário para a longevidade empresarial e a manutenção da competitividade em um mercado cada vez mais regulado e exigente.

A governança corporativa ocupa papel central nesse processo, pois é por meio dela que a estratégia ESG se estrutura, se comunica internamente e se traduz em ações concretas. Para que esse esforço seja efetivo, é indispensável definir responsabilidades, garantir o fluxo contínuo e confiável de informações e promover decisões coerentes com os compromissos assumidos.

A integração entre governança e ESG deve ser conduzida de forma realista, com políticas alinhadas à estratégia da empresa, sustentadas por dados consistentes e respaldadas por mecanismos de acompanhamento e revisão. O envolvimento da liderança e o engajamento de todas as áreas da organização são determinantes para a efetividade dessas práticas.

Com uma abordagem sólida e bem estruturada, é possível não apenas atender às exigências legais e de mercado, mas gerar valor sustentável e fortalecer a reputação da empresa no longo prazo.



TozziniFreire.

Sobre TozziniFreire

TozziniFreire é uma organização de serviços jurídicos, líder na América Latina, com atuação em todas as áreas do Direito Empresarial e histórico relevante no atendimento a empresas nacionais e estrangeiras dos mais diversos setores. Com unidades próprias em diversas cidades do Brasil (São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Porto Alegre e Campinas), TozziniFreire garante padrão único de qualidade e atendimento aos clientes e os mesmos recursos em todo o país.

Temos desempenhado papel relevante em muitas das operações mais significativas conduzidas no Brasil, que contribuíram para o crescimento da economia do país nas últimas décadas. A relevância dessa atuação é reconhecida por publicações especializadas, nacionais e internacionais, refletindo pesquisas independentes com profissionais das maiores companhias do mundo. TozziniFreire e seus sócios são constantemente referenciados como líderes na condução de trabalhos expressivos nas mais variadas áreas do Direito Empresarial.



Desafios e melhores práticas para transparência e ética na perspectiva Brasil-Espanha

A governança corporativa representa o pilar fundamental do *framework ESG*, constituindo-se como o alicerce sobre o qual se sustentam as práticas ambientais e sociais das organizações.

Para que compreendamos seu papel e sua razão de ser no sistema ESG, no entanto, é fundamental compreender a origem do sistema e o papel atribuído à governança, que a alça à condição essencial de qualquer política ESG.

Considerando então o fato de que os conceitos de sustentabilidade e ESG não se confundem, cumprindo este papel de viabilização daquela, fazemos aqui uma introdução para situar a importância da variável governança (G) no acrônimo ESG.

O conceito de sustentabilidade, criado nos anos 1980 e consolidado pelo Relatório Brundtland, de 1987, baseia-se na ideia - vista pelo mercado como além da realidade prática - de que as dimensões econômica, social e ambiental deveriam ter igual importância, e não apenas equilíbrio entre si. Essa noção de igualdade, considerada utópica na época, não surgiu espontaneamente no mercado, mas foi imposta por meio de leis. Um exemplo marcante dessa obrigatoriedade é a inclusão do conceito de sustentabilidade no artigo 225 da Constituição Federal brasileira.

Na prática, isso representou uma proposta contrária à defendida por Milton Friedman em 1970 e uma mudança profunda na visão liberal. Antes, o mercado tinha como principal obrigação gerar resultados econômicos, enquanto cabia ao Estado usar parte desses recursos para financiar ações sociais e ambientais. Com a nova abordagem, o conceito de sustentabilidade - externo e imposto por leis - passou a exigir que as empresas incluíssem, diretamente na sua lógica de produção, os impactos negativos de suas atividades (as chamadas externalidades), que antes eram responsabilidade exclusiva do poder público.



A prática, no entanto, demonstrou que é a variável econômica que sempre impulsiona a adoção de medidas que vão além do mínimo exigido por lei e que podem efetivamente promover a sustentabilidade - entendida como equilíbrio, e não como uma igualdade artificial entre seus componentes.

Além disso, é importante lembrar que a sustentabilidade não é um estado permanente. Ela só pode ser considerada alcançada em um momento específico, em determinado contexto e segundo critérios definidos, que inevitavelmente limitam o alcance do próprio conceito.

Tal ponto contraria o intuito de seus criadores, que pretendiam obter um sistema que fosse de tal forma abrangente, que encontrasse a universalidade em seus termos.

Isto posto, não será difícil compreender porque a busca pela sustentabilidade opõe fortemente a viabilidade econômica das atividades produtivas pela imposição de intermináveis e sempre mutantes critérios de aferição, criando condição de atrito incessante, abalando a busca pela segurança jurídica, pilar de qualquer ordem econômica viável.

Nesse contexto é que surge a proposta de, mantendo as variáveis social e ambiental como foco de atuação, preservar-se a variável econômica, que deixa o acrônimo, para que seja substituída pela variável nova, a governança.

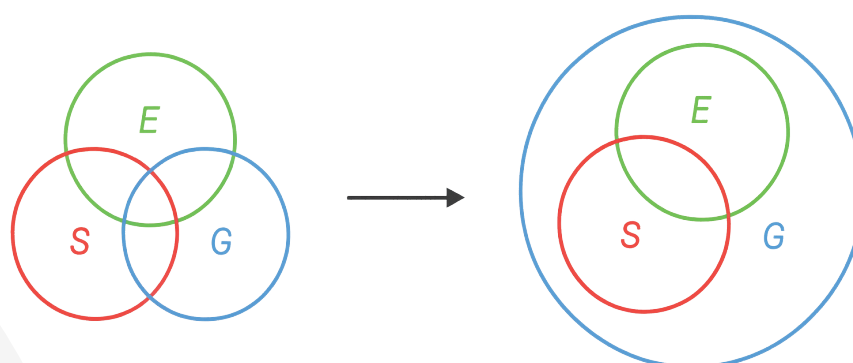
A mudança traz efeitos imediatos, estruturais e procedimentais, que permitem que o novo sistema, ESG, funcione como elemento de viabilização do equilíbrio caracterizador da sustentabilidade, com a flexibilidade e mutabilidade que tal conceito demanda.

A proposta já não vem de fora do mercado como uma imposição, mas surge de dentro do mercado e para o próprio mercado. Já não há a imposição exógena, que é substituída por mecanismo endógeno e flexível.

Além disso, a adoção de mecanismo interno, com critérios gerais ao mercado, adaptáveis a cada atividade e suas formas de interação com as variáveis ambiental e social, e dotado de elementos objetivos para aferição, metrificação e comunicação, gera transparência e comparabilidade essenciais ao mercado.

Assim, a governança surge como um substituto da variável econômica na equação, abandonando-se a visão utópica de uma igualdade, interna *corporis*, que não se sustenta, para adotar-se modelo viável à busca pela sustentabilidade a partir do conceito de equilíbrio racional entre as três variáveis, a econômica, agora premissa, atrelada à ética pela qual se estabelece um sistema de governança das variáveis ambiental e social.

A governança, assim, não é variável equalizada às variáveis social e ambiental, mas o veículo de garantia à adequada abordagem destas, assumindo papel de continente destas, como ilustra a figura que segue:



Parece livre de dúvidas que a adoção de um mecanismo adequado de governança, portanto, será o requisito essencial para que qualquer empresa, em adição ao cumprimento de suas obrigações legais, adote abordagem ética eficiente dos itens de materialidade, atinentes às variáveis ambiental e social, para a busca do equilíbrio que, ao final, constituirá o alcance do equilíbrio que denominamos de sustentabilidade.

Muito mais do que apenas para fins internos, a demonstração ao mercado, *stakeholders* e agentes de controle de adoção de uma política ESG fundada em governança firme é essencial à confiança mútua nos negócios.

No contexto das relações comerciais e investimentos entre Brasil e Espanha, a harmonização de práticas de governança transparente e ética emerge como elemento crucial para o desenvolvimento sustentável e a confiança dos *stakeholders*.

Este capítulo examina os desafios compartilhados e as oportunidades de aprendizado mútuo entre as jurisdições brasileira e espanhola, propondo estratégias práticas para o fortalecimento da governança corporativa em ambos os mercados.



Panorama regulatório: Brasil e Espanha em perspectiva comparada

Framework regulatório brasileiro: o Brasil desenvolveu um arcabouço robusto de governança corporativa, destacando-se a Lei das Sociedades Anônimas (Lei 6.404/76), o Código Brasileiro de Governança Corporativa do IBGC e as regras da CVM. A criação dos segmentos diferenciados de governança da B3 (Novo Mercado, Nível 1 e Nível 2) representou marco significativo na elevação dos padrões de transparência e proteção aos acionistas minoritários.

Marco regulatório espanhol: a Espanha, como membro da União Europeia, alinha-se às diretrizes europeias de governança, destacando-se o Código de Buen Gobierno da CNMV (Comissão Nacional do Mercado de Valores Mobiliários), a Lei de Sociedades de Capital e a implementação das diretivas europeias sobre transparência e direitos dos acionistas.

Convergências e divergências: ambas as jurisdições compartilham princípios fundamentais de transparência, *accountability* e proteção aos *stakeholders*, porém divergem em aspectos específicos como composição de conselhos de administração, remuneração executiva e relatórios de sustentabilidade.

Desafios comuns na governança ESG

Transparência na comunicação: o primeiro desafio identificado reside na necessidade de aprimoramento da qualidade e consistência das informações ESG divulgadas. Tanto no Brasil quanto na Espanha, observa-se heterogeneidade na forma como as empresas reportam seus indicadores de sustentabilidade, dificultando comparações e análises pelos investidores.

A edição pela CVM, em 2023, da Resolução 193 tratando do alinhamento das regras de reporte com padrões do *International Sustainability Standards Board* - ISSB (IFRS S1 e S2) tornou o Brasil o primeiro país a adotar oficialmente esses padrões globais para relatórios de informações financeiras relacionadas à sustentabilidade. A sua adoção é voluntária desde 2024 e se tornou obrigatória para exercícios iniciados a partir de janeiro de 2026 devendo os relatórios terem asseguração razoável por auditoria independente.

Segundo pesquisa realizada pela PWC em 2024, os principais desafios relacionados à implementação das normas de divulgação de informações sobre sustentabilidade do ISSB são:

Existência de pessoal capacitado para a implementação

37,8%

Alocação de recursos financeiros para a implementação

32,4%

Definição de uma governança para a gestão da temática

43,2%

Integração entre as áreas da organização que atuam nas diferentes frentes abordadas pelas normas

56,8%

Reporte de informações sobre a estrutura de governança para os temas de sustentabilidade

13,5%

Informações qualitativas sobre como os riscos e as oportunidades de sustentabilidade podem afetar as perspectivas da empresa

37,8%

Informações quantitativas sobre como os riscos e as oportunidades de sustentabilidade podem afetar a posição patrimonial, geração de caixa e geração de resultados no curto, médio e longo prazos

56,8%

A identificação dos riscos e das oportunidades de sustentabilidade

32,4%

A coleta, compilação e reporte dos indicadores de sustentabilidade

29,7%

A prontidão dos indicadores de sustentabilidade para serem submetidos a processos de asseguração razoável

29,7%

Informações sobre as metas e os compromissos públicos assumidos pela empresa

18,9%

A conexão das demonstrações financeiras com as informações de sustentabilidade

51,4%

A necessidade de publicação das informações de sustentabilidade na mesma data que as demonstrações financeiras

56,8%

Integração ESG na estratégia corporativa: muitas organizações ainda tratam ESG como questão periférica, não integrada ao *core business*. Este desafio é particularmente relevante em empresas de médio porte, que carecem de recursos especializados para implementação de práticas robustas de governança sustentável.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) lançou, em 2023, a sexta edição do seu Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, trazendo novidades relevantes, das quais destacamos:

- Passa a ser recomendado que as empresas definam claramente seu propósito, orientando decisões estratégicas.
- O código foi enxugado e adaptado para ser mais acessível a empresas de todos os portes, não apenas às companhias abertas.

Capacitação de conselheiros: a complexidade crescente dos temas ESG demanda atualização constante dos membros de conselhos de administração. Tanto no mercado brasileiro quanto espanhol, identifica-se *gap* de conhecimento especializado em sustentabilidade entre conselheiros, especialmente em setores tradicionais da economia.

Gestão de riscos ESG: a identificação, mensuração e mitigação de riscos ESG representam desafio técnico significativo. As empresas enfrentam dificuldades na quantificação de riscos climáticos, sociais e de governança, impactando a qualidade das decisões estratégicas.

Pressão regulatória crescente: o endurecimento progressivo das exigências regulamentares, como a Taxonomia Europeia e regulamentações brasileiras recentes e outras esperadas para o futuro próximo sobre sustentabilidade, ao mesmo tempo que traz avanços qualitativos significativos, cria pressão por adaptação rápida dos sistemas de governança corporativa.

Exemplos dessas regras recentes no Brasil são:

- *A Lei 14.195/2021 (em vigor desde 2022) que alterou a Lei das S.A. e passou a permitir assembleias 100% digitais de forma permanente, além de reduzir barreiras para acionistas minoritários indicarem conselheiros.*
- *Mais recentemente, a Resolução CVM 59 trouxe obrigações para companhias abertas de detalhar práticas ESG, diversidade nos conselhos e diretoria, gestão de riscos ambientais e climáticos, além de informações mais completas sobre políticas de remuneração de administradores.*

Melhores práticas para transparência e ética

Estruturas de governança robustas

Composição diversificada dos conselhos: a implementação de políticas claras de diversidade nos conselhos de administração mostra-se fundamental. As melhores práticas incluem diversidade de gênero, idade, formação profissional e experiência setorial, garantindo perspectivas múltiplas na tomada de decisão.

Comitês especializados: a criação de comitês específicos para temas ESG, auditoria e remuneração permite maior profundidade na análise de questões complexas. Na Espanha, observa-se tendência crescente de estabelecimento de comitês de sustentabilidade com poderes decisórios próprios.

Transparência na comunicação

Relatórios integrados: a adoção de relatórios integrados, que conectam informações financeiras e não-financeiras, representa prática avançada observada em empresas líderes de ambos os países. Esta abordagem facilita a compreensão da criação de valor de longo prazo.

Materialidade e *stakeholder engagement*: a definição clara de temas materiais através de processos estruturados de engajamento com *stakeholders* garante relevância e completude das informações divulgadas. Empresas espanholas têm se destacado na implementação de processos participativos de definição de materialidade.

Sistemas de controle interno

***Due diligence* ESG:** o estabelecimento de processos rigorosos de *due diligence* ESG para aquisições, parcerias e novos investimentos minimiza riscos reputacionais e regulatórios. Esta prática é especialmente relevante para empresas com operações internacionais.

Monitoramento contínuo: a implementação de sistemas de monitoramento em tempo real de indicadores ESG permite respostas ágeis a desvios e oportunidades de melhoria. Ferramentas de *business intelligence* especializadas em ESG têm ganhado relevância no mercado.

Cultura Ética Organizacional

Códigos de conduta abrangentes: o desenvolvimento de códigos de conduta que abranjam não apenas questões tradicionais de *compliance*, mas também aspectos ESG específicos, cria base sólida para cultura ética organizacional. O novo código destaca a ética como fundamento da governança e introduz o princípio da integridade, definido como a coerência entre intenção e prática, promovendo uma cultura ética e evitando decisões sob influência de conflitos de interesse.

Programas de treinamento: a capacitação regular de colaboradores em temas de ética e sustentabilidade, adaptada aos diferentes níveis hierárquicos, assegura implementação efetiva das políticas corporativas.

Estratégias de implementação

Roadmap de implementação

Fase 1 - diagnóstico e *baseline*: avaliação abrangente das práticas atuais de governança, identificação de *gaps* regulamentares e definição de indicadores de performance ESG alinhados aos padrões internacionais.

Fase 2 - estruturação organizacional: redesenho de estruturas de governança, criação de comitês especializados, definição de políticas e procedimentos específicos para gestão ESG.

Fase 3 - implementação e monitoramento: execução do plano de ação, capacitação de equipes, implementação de sistemas de controle e início do ciclo de monitoramento e reporte.

Fase 4 - melhoria contínua: avaliação regular da efetividade das práticas implementadas, *benchmarking* com melhores práticas do mercado e aperfeiçoamento contínuo dos processos.

Indicadores de *performance*: a definição de *KPIs* específicos para governança ESG permite monitoramento objetivo do progresso. Indicadores recomendados incluem: percentual de diversidade no conselho, frequência de capacitação em ESG, tempo de resposta a questões de *stakeholders*, e índice de transparência em relatórios.

Investimento em tecnologia: a adoção de plataformas tecnológicas especializadas em gestão ESG facilita coleta, análise e reporte de dados. Soluções de inteligência artificial para análise de riscos ESG representam fronteira tecnológica promissora para ambos os mercados.

Oportunidades de colaboração Brasil-Espanha

Intercâmbio de melhores práticas: o estabelecimento de programas estruturados de intercâmbio entre câmaras de comércio, associações empresariais e reguladores pode acelerar a disseminação de melhores práticas de governança ESG.

Harmonização de padrões: a colaboração na definição de padrões comuns de reporte ESG para empresas com operações em ambos os países reduziria custos de *compliance* e facilitaria comparações entre mercados.

Capacitação conjunta: programas de capacitação conjuntos para conselheiros e executivos, explorando as especificidades regulamentares e culturais de cada mercado, podem fortalecer a qualidade da governança em empresas binacionais.

Desafios futuros e tendências

Regulamentação crescente: a expectativa de endurecimento das exigências regulamentares em ambos os países demanda preparação proativa das empresas para atendimento de novos requisitos de transparência e governança.

Pressão dos investidores: o crescimento dos investimentos ESG aumenta a pressão sobre empresas para demonstração de práticas robustas de governança sustentável, criando oportunidades para organizações bem preparadas.

Transformação digital: a digitalização dos processos de governança, incluindo reuniões virtuais de conselho, assinatura digital de documentos e plataformas de engajamento de *stakeholders*, representa tendência irreversível acelerada pela pandemia.

Conclusão

A governança ESG representa elemento central para competitividade e sustentabilidade de longo prazo das empresas que operam nos mercados brasileiro e espanhol. Os desafios identificados são compartilhados por ambas as jurisdições, criando oportunidades significativas de colaboração e aprendizado mútuo.

A implementação de práticas robustas de transparência e ética na governança corporativa não constitui apenas obrigação regulatória, mas vantagem competitiva sustentável. Empresas que anteciparem as tendências regulamentares e as expectativas crescentes dos *stakeholders* estarão melhor posicionadas para capturar oportunidades de crescimento e acesso a capital.

O caminho para excelência em governança ESG demanda comprometimento genuíno da liderança, investimento em capacitação e tecnologia, e abordagem sistemática de implementação. A experiência combinada dos mercados brasileiro e espanhol oferece base sólida para construção de referências internacionais em governança corporativa sustentável.

A colaboração estratégica entre as duas jurisdições pode acelerar o desenvolvimento de práticas inovadoras, beneficiando não apenas as empresas diretamente envolvidas, mas contribuindo para elevação dos padrões globais de governança ESG. O momento atual representa oportunidade única para consolidação desta parceria, com benefícios duradouros para o desenvolvimento sustentável de ambas as economias.

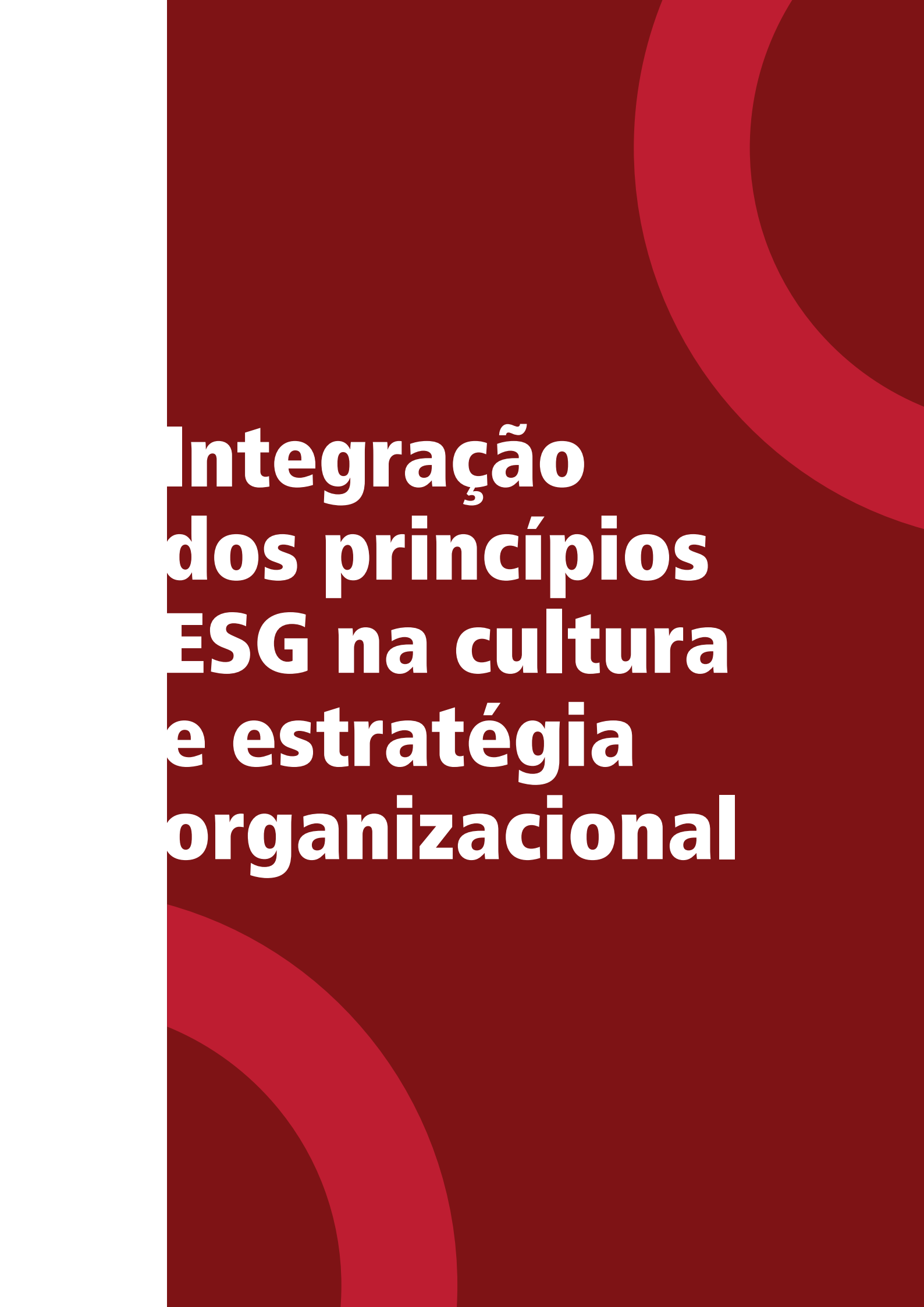


PINHEIRO NETO

ADVOGADOS

Sobre o Pinheiro Neto

Pinheiro Neto Advogados é um escritório de advocacia independente, com visão global, enfoque multidisciplinar e atuação em todas as áreas do Direito, pioneiro no Brasil na assessoria jurídica voltada a clientes corporativos. Há mais de 80 anos, o escritório dedica-se a traduzir a complexidade do ambiente jurídico brasileiro em soluções jurídicas eficazes e inovadoras para clientes nacionais e internacionais.

The background is a solid dark red color. There are two large, white, curved shapes that resemble thick, stylized parentheses or large 'C' shapes. One is in the top right corner, and the other is in the bottom left corner, both partially cut off by the edges of the frame.

Integração dos princípios ESG na cultura e estratégia organizacional

Uma agenda ESG bem estruturada nas organizações é fundamental para garantir que as práticas relacionadas a esses pilares estejam alinhadas com a estratégia de negócio e a cultura organizacional. Essa conexão fortalece a reputação da empresa, impulsiona seu desempenho financeiro e cria valor a longo prazo.

Além de permitir responder adequadamente às expectativas dos *stakeholders*, a incorporação dos princípios ESG na estratégia de negócios possibilita que as organizações antecipem tendências de mercado e identifiquem oportunidades de inovação e crescimento. Por exemplo, a implementação de práticas sustentáveis pode levar à redução de custos operacionais, à mitigação de riscos regulatórios e à criação de produtos que atendem a uma demanda crescente por soluções que equilibrem os aspectos de responsabilidade social e ambiental.

Nesse contexto, a integração do ESG na estratégia de negócios passa a ser um diferencial competitivo. Cada vez mais organizações têm se comprometido a medir e reportar seus impactos ESG de forma consistente, mostrando que a responsabilidade social e ambiental não é apenas uma opção, mas uma necessidade estratégica.

Uma cultura organizacional que valoriza a sustentabilidade é essencial para a adoção efetiva de uma agenda ESG. Isso envolve a promoção de valores que incentivem práticas éticas e responsáveis entre todos os colaboradores. Quando a sustentabilidade está profundamente enraizada na cultura corporativa, os empregados se sentem mais engajados e motivados a contribuir para os objetivos ESG da empresa.

A formação e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores em relação a questões ambientais e sociais são partes essenciais de cultura orientada pelos princípios ESG. Iniciativas de sensibilização e treinamento sobre a importância da sustentabilidade podem aumentar a conscientização, adesão e o envolvimento proativo dos funcionários.

Além disso, a liderança tem um papel fundamental de dar o exemplo, demonstrando um compromisso genuíno com os princípios ESG. Ao alinhar discurso e prática, os líderes podem inspirar demais profissionais em todos os níveis da organização a adotarem uma mentalidade voltada para a sustentabilidade.

A interconexão entre uma agenda ESG robusta, a estratégia de negócio e uma cultura voltada para a sustentabilidade é vital para o sucesso a longo prazo das organizações. Essa abordagem atende às demandas dos *stakeholders* e promove inovação, engajamento e resiliência, posicionando as empresas como protagonistas em um mercado cada vez mais focado em responsabilidade e sustentabilidade.

Impactos do ESG nas organizações



Atração e retenção de profissionais



Aceitação ou rejeição dos consumidores



Acesso a capital

ESG: fator crucial para decisões de investimento

A adoção de práticas ESG é fundamental para o acesso ao capital. Tornou-se célebre, em 2020, a carta aos investidores de Larry Fink, CEO da BlackRock - considerada a maior gestora de ativos do mundo -, reforçando a importância da integração dos pilares ESG à estratégia corporativa como norteador para decisões de investimento. Na época, a carta alcançou grande repercussão, mostrando que o ESG já não era somente uma preocupação de stakeholders específicos de uma empresa, configurando-se em uma premissa das companhias para obter recursos financeiros vitais à sustentação e expansão de suas operações.

A relevância da agenda ESG para a tomada de decisão de investimento levou a B3, bolsa de valores de São Paulo (Brasil), a criar em 2005 o primeiro índice de sustentabilidade da América Latina, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), no qual estão listadas somente empresas comprometidas com práticas ligadas aos pilares ESG. Grandes organizações já chegaram a ser excluídas do ISE por conduzirem práticas que não estavam alinhadas aos aspectos ambientais, sociais e de governança.



A conexão do ESG com as operações e negócios das organizações

A adoção de práticas voltadas ao desenvolvimento dos princípios ESG permeia diversos aspectos das operações e negócios de uma organização, desde a gestão de seus recursos e matérias-primas até os relacionamentos com seus públicos:

Ambiental: os aspectos ambientais permitem às organizações adotarem critérios de uso responsável de recursos naturais envolvidos em seus processos e gerenciar o impacto de suas operações no meio ambiente.



Governança: já na perspectiva de governança, empresas podem alinhar a gestão dos seus negócios a padrões éticos mais elevados e aprimorar a transparência por meio de processos de prestação de contas.

Social: do ponto de vista social, empresas que adotam uma estratégia corporativa pautada pelos pilares ESG podem monitorar os impactos de sua atuação nas comunidades em que estão presentes, por exemplo, e com base no que identificam, traçar estratégias como o apoio a projetos sociais locais, que podem contribuir para o desenvolvimento dessas comunidades. Também pode incentivar a organização na discussão e adoção de ações voltadas para a diversidade e inclusão.

Incorporação de valores ESG na cultura e na estratégia

A incorporação dos pilares ESG na estratégia de uma organização passa pela transformação de sua própria cultura organizacional. Mais do que ações pontuais, os princípios ESG são uma prática constante que deve estar atrelada ao modo das organizações entenderem e atuarem em seus negócios. Assim, esses princípios se tornam verdadeiros norteadores da cultura organizacional, que por sua vez irá influenciar diretamente no desenho e implantação da estratégia organizacional.

A inclusão dos princípios ESG na estratégia de uma organização pode ter repercussões diretas e tangíveis para o seu desempenho e resultados. Fatores como qualidade e custo deixaram de ser diferenciais para os consumidores. A postura das empresas frente aos desafios ambientais, sociais e de governança e o nível de eficiência no gerenciamento desses temas passou a ser muito mais relevante ao optar por um produto ou serviço. Segundo levantamento da empresa de dados Kantar, realizado em 2023 com 33 mil entrevistas em 33 países, 50% das pessoas afirmaram terem reduzido suas compras ou até mesmo parado de consumir serviços e produtos que apresentaram algum impacto social ou ambiental negativo.

A empresa brasileira de cosméticos Natura é um exemplo de marca que soube desde seu início vincular suas ações voltadas à sustentabilidade, alavancar seu negócio e construir atributos fortes de sua marca. Segundo o *Ranking Merco* de Responsabilidade ESG Brasil 2023, a companhia é a número um dentro das 100 organizações listadas no levantamento. A empresa é um forte exemplo de como uma empresa pode integrar o ESG em sua estratégia central, resultando em benefícios financeiros, sociais e ambientais.

A empresa trabalha com diversas comunidades na Amazônia para extrair ingredientes de forma sustentável, promovendo o desenvolvimento econômico e social dessas regiões. Isso não só fortalece os laços com as comunidades, mas também proporciona à empresa um diferencial competitivo ao acessar matérias-primas exclusivas. Em sua estratégia de comunicação, a companhia evidencia os elementos de desenvolvimento sustentável ligados aos seus processos de produção, e hoje a preservação da biodiversidade e o fortalecimento da cadeia produtiva de pequenos agricultores é fundamental para a perenidade da empresa.

Engajamento e comunicação

Com pessoas cada vez mais conscientes e preocupadas a respeito dos impactos ambientais, sociais e de governança das corporações, o estabelecimento de uma cultura organizacional pautada nos pilares ESG pode ser um diferencial também para a atração e retenção de profissionais. Mais que somente ações pontuais voltadas às temáticas ESG, os colaboradores buscam alinhamento com seus valores e preocupações sociais, ambientais e de governança.

Pesquisa da *Talenses Executive*, realizada em 2021, aponta que 90% dos executivos acreditam que ter uma agenda ESG influencia na atração e retenção de talentos, o que reforça a relevância de estabelecer uma comunicação clara, transparente e efetiva sobre as metas e performance ESG das empresas.

Organizações comprometidas com os pilares ESG podem comunicar os projetos e a gestão destas temáticas para aprimorar o relacionamento com seus públicos. Desde que genuínas e com resultados comprováveis, as iniciativas ESG de uma companhia podem fazer parte de sua estratégia de posicionamento e reputação, estabelecendo confiança com os *stakeholders* e se tornando um diferencial de marca significativo, especialmente em um ambiente de negócios altamente competitivo como o atual.

Se a adoção de práticas ESG pode aprimorar a cultura e os resultados organizacionais, por outro lado, ao encararem o ESG como ações pontuais – ou pior, como mera estratégia para alcançar visibilidade – as organizações podem ser acusadas de *greenwashing*: baseadas somente em discursos e retórica, muitas empresas não demonstram consistência ou continuidade em suas ações ambientais, sociais e de governança, promovendo, mesmo assim, seus supostos esforços nessas temáticas. O resultado pode ser a rejeição por parte dos *stakeholders* e sérios danos para a imagem e reputação dessas organizações, levando a uma crise de confiança e perda de negócios e investimentos.

ESG e remuneração variável

A importância dos aspectos ambientais, sociais e de governança é hoje de tal importância para o sucesso das organizações que ganha relevância a prática de atrelar metas específicas de desempenho destes atributos à remuneração variável de executivos e diretoria. Algumas companhias também já estão desdobrando essas metas para profissionais em outras posições. Essas metas podem estar diretamente relacionadas a, por exemplo, nível de diversidade em cargos de liderança, parâmetros éticos de gestão, impacto social, e uso responsável de recursos naturais ou redução de emissores poluentes, por exemplo.

Embora os investidores pressionem cada vez mais as empresas por resultados vinculados ao desempenho da agenda ESG, este ainda é um tema desafiador para as organizações. Alguns fatores são determinantes para que uma empresa estabeleça com sucesso métricas e indicadores atrelados aos pilares ESG:

- Estabelecer indicadores claros que contribuam para objetivos de longo prazo da estratégia corporativa;
- Garantir influência dos aspectos ESG nas estruturas de governança e tomada de decisões estratégicas;
- Desenvolver uma cultura organizacional centrada na sustentabilidade;
- Alinhar expectativas entre acionistas, investidores e demais *stakeholders* em relação às práticas ESG.

Nos últimos anos, houve um aumento no interesse por conectar métricas ESG à remuneração executiva. De acordo com a Pesquisa Global de Política de Referência de 2021 da *Institutional Shareholder Services*, a maioria dos entrevistados acredita que métricas ESG devem ser incluídas na remuneração dos executivos. Quando questionados sobre a adequação de métricas ESG não financeiras para incentivar executivos, mais da metade dos investidores concordou, enfatizando que devem ser específicas, mensuráveis e comunicadas de forma transparente.

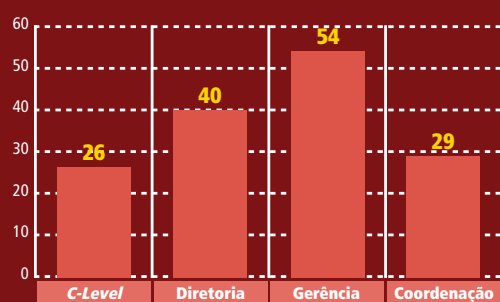
A maioria acredita que essas métricas podem ser apropriadas como parte de incentivos de curto ou longo prazo, com preferência por incentivos de longo prazo entre os investidores. Contudo, alguns críticos apontam equívocos na utilização dessas métricas, mais especificamente em termos de definições claramente estabelecidas.

Segundo a mesma pesquisa, a integração de métricas ESG em programas de remuneração executiva cresceu significativamente. Em 2021, 22% e, em 2023, 55,2% das empresas do S&P 500 incorporavam métricas ESG em seus planos de remuneração de curto ou longo prazos. Na Europa, esse percentual em 2021 era de 59,4% e, em 2023, de 80,7% das empresas do STOXX 600. Embora o crescimento nos EUA seja mais lento que na Europa, a tendência está ganhando força.

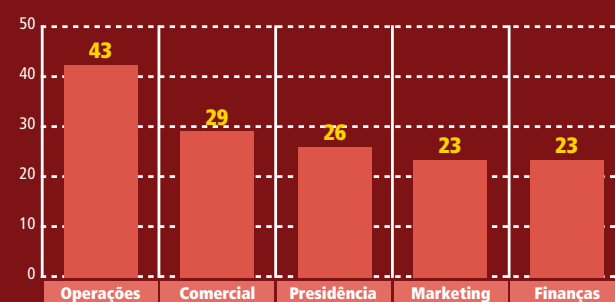
No Brasil, uma pesquisa realizada pela Mereo, HR Tech para o jornal Valor Econômico, mostrou que de 149 grandes e médias empresas 47 consideraram ESG em metas e indicadores, sendo que apenas 35 estruturam algum programa de remuneração associado a indicadores dessa natureza. As que contemplam essas métricas nos bônus do C-Level correspondem a 26% do universo analisado e o percentual da remuneração relacionado ao cumprimento de metas ESG varia de 10% a 20% na maioria dos casos.

Desempenho ESG e a remuneração de executivos

■ Cargos com bônus impactado por metas ESG - em %



■ Top 5 áreas que não são "ESG", mas que essas metas impactam no bônus dos colaboradores



Fonte: Mereo. Pesquisa com 149 empresas de médio e grande portes de 30 diferentes setores, sendo 23 listadas na bolsa.

argo | redinter

A Argo é uma empresa brasileira que atua no segmento de transmissão de energia elétrica, destacando-se como a quinta maior do país, considerando a receita anual permitida das empresas privadas. Com nove anos em operação, a Argo está presente em dez estados brasileiros e opera uma rede de 4.159 km de linhas de transmissão e 34 subestações, com uma capacidade instalada de transformação de 3.750 MVA, tendo especial foco no escoamento da energia gerada a partir de fontes renováveis localizadas no Nordeste brasileiro.

O controle acionário da empresa é compartilhado entre dois players relevantes do setor elétrico: a Redeia que, por meio da Red Eléctrica, é o único transmissor e operador de sistema elétrico da Espanha desde 1985, com atuação na Europa e América Latina; e o Grupo Energía de Bogotá, uma multinacional latino-americana com 120 anos de história, líder na geração, transmissão e distribuição de energia elétrica na Colômbia, além do transporte e distribuição de gás natural, estando presente na Colômbia, Peru, Guatemala e Brasil.

A Argo nasceu com a missão de impulsionar o desenvolvimento do setor elétrico, sempre alinhada aos interesses de todas as partes envolvidas, atuando de maneira ética, eficiente e comprometida. Nossa visão é consolidar-nos como uma empresa referência em excelência operacional, com ênfase no crescimento sustentável e na geração de valor compartilhado. Neste contexto, a sustentabilidade se configura como um pilar fundamental para a companhia. Assim, pautamos nossas operações pela excelência, segurança, disciplina e um compromisso constante com a preservação ambiental e com as comunidades, visando consolidar nossa trajetória como uma empresa cada vez mais sustentável.



Estruturas de governança e tomada de decisões

Para que a implantação dos princípios ESG obtenha resultados, é essencial que o tema seja encarado como uma das prioridades da organização. É preciso que haja clareza e respaldo por parte dos mais altos níveis de gestão da organização como, por exemplo, diretoria e conselhos de administração. Esses níveis decisórios precisam estar muito bem apoiados por uma estrutura dedicada à discussão e gestão de diretrizes estratégicas ligadas ao tema.

Segundo o “Guia sobre Comitês de Sustentabilidade” da GRI e IBGC, a gestão das informações referentes a sustentabilidade envolve três instâncias principais dentro da estrutura organizacional:

- **Comitês de sustentabilidade:** têm foco na discussão e monitoramento dos temas de sustentabilidade, atuando como órgão que apresenta recomendações estratégicas sobre o tema para o conselho de administração.
- **Conselho de administração:** tem como responsabilidade analisar e deliberar a respeito das recomendações do comitê de sustentabilidade. Também tem como premissa monitorar a atuação da diretoria executiva nos temas de sustentabilidade.
- **Diretoria executiva:** cabe a essa instância reportar informações tanto ao comitê de sustentabilidade quanto ao conselho de administração a respeito das informações ESG. Além disso, seu foco está na execução da estratégia da organização, o que passa, também, pelos temas ESG.



De acordo com a pesquisa “Panorama ESG 2024”, realizada pela Câmara Americana de Comércio para o Brasil (Amcham) em conjunto com a empresa de inteligência de dados humanizadas, e que ouviu mais de 600 líderes empresariais do Brasil, 77% dos entrevistados afirmaram que a agenda ESG deve ser liderada pelo CEO. Isso demonstra a importância do tema e reforça o entendimento de que a sua gestão deve ser uma prioridade dos tomadores de decisão nas empresas.

Comitês e comissões de sustentabilidade

Os comitês de sustentabilidade exercem diversas funções que asseguram que o tema da sustentabilidade seja desenvolvido de forma intencional e contínua nas empresas. Como órgãos estratégicos para o tema da sustentabilidade, os comitês também são responsáveis pela elaboração de políticas e diretrizes relativas a essa temática, que irão nortear a conduta de uma organização.

Nesse contexto, os comitês de sustentabilidade desempenham um papel relevante tanto para definir direcionamentos e estabelecer metas quanto para apoiar o conselho de administração de uma organização na tomada de decisões sobre o tema. Uma boa prática, segundo o “Guia sobre Comitês de Sustentabilidade” elaborado pela *Global Reporting Initiative* (GRI) com o apoio do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), é que essas instâncias sejam compostas por conselheiros e, no mínimo, um membro externo independente com conhecimento sobre sustentabilidade. O guia também recomenda que o estabelecimento desse comitê seja previsto em estatuto, garantindo sua perenidade na estrutura organizacional.

Uma das funções primordiais desses órgãos está relacionada ao levantamento, interpretação, validação e comunicação das informações relacionadas a temas de sustentabilidade. Assim, também estão diretamente envolvidos na elaboração dos relatórios de sustentabilidade. Ao realizar a gestão das informações e indicadores de desempenho

ligados ao tema, os comitês de sustentabilidade contribuem para a transparência e a tomada de decisões mais assertivas.

Os comitês também são importantes para identificar oportunidades de melhoria em ações, projetos e temas ligados à sustentabilidade. O entendimento de tendências e temas emergentes, que possam impactar o negócio da organização, é também uma premissa importante dos comitês. Isso pode beneficiar a organização para gerenciar melhor possíveis riscos que surjam se não houver um mapeamento e gerenciamento adequado de questões ambientais, sociais e de governança.

O compartilhamento de conhecimento e conceitos voltados para sustentabilidade também é outra função relevante dos comitês de sustentabilidade. Em muitas empresas, pode ser desafiador implantar uma gestão orientada para resultados em temas de sustentabilidade, seja por desconhecimento do assunto ou pelo modelo de cultura corporativa existente.

Assim, torna-se importante o trabalho dos comitês de sustentabilidade empreendido em conjunto com as áreas de comunicação das organizações, que podem apoiar de maneira estratégica na disseminação e compreensão adequada do assunto.

Já as comissões estão ligadas à diretoria executiva das empresas, e seu caráter não é necessariamente permanente, como no caso dos comitês. De acordo com o “Guia sobre Comitês de Sustentabilidade”, as comissões devem ser formadas sempre que houver a necessidade de discutir assuntos específicos, sendo também responsáveis por colocar em prática as decisões tomadas pelo conselho de administração.

ESG na tomada de decisões estratégicas

A incorporação do ESG no planejamento estratégico de uma organização apresenta diversos benefícios. Isso se deve ao fato de que a discussão de temas ambientais, sociais e de governança não se restringe ao comitê de sustentabilidade, tampouco devem ser única e exclusivamente de responsabilidade do conselho de administração e da diretoria executiva.

Em se tratando dos temas ambientais, um processo de gestão estratégica orientado pelos pilares ESG beneficia uma companhia ao antecipar tendências que podem gerar oportunidades de negócio e mesmo adaptação a novos cenários ou contextos de mudança constante. Atualmente, existem temas que estão no foco da sustentabilidade e que já estão impactando as organizações e seus modelos de atuação, como descarbonização, mudanças climáticas e economia circular.

O assessoramento oferecido pelos comitês de sustentabilidade, por exemplo, pode auxiliar as empresas a compreenderem melhor seus impactos ambientais e quais ações tomar, seja melhorando a eficiência de seus processos, no aprimoramento de seus produtos, ou até mesmo mostrando possibilidades de entrada em novos mercados e negócios com características mais sustentáveis. As decisões baseadas no pilar ambiental fazem com que as organizações reduzam seus impactos no meio ambiente e desenvolvam processos mais sustentáveis, limpos e eficientes.

Do ponto de vista social, ter os princípios ESG como norteadores de decisões estratégicas permite à empresa estar alinhada às expectativas de seus públicos, criando uma relação de confiança que resulta na construção de reputação positiva. O relacionamento com comunidades do entorno de uma organização é um dos aspectos que pode ser beneficiado por uma gestão estratégica dos temas ESG. O impacto das operações de uma organização na comunidade, como por exemplo interferências no meio ambiente e ou a geração de empregos, precisa ser pensado a partir da ótica da responsabilidade social.

Mais do que apenas fazer negócios, a sociedade espera que organizações se envolvam com o desenvolvimento das comunidades por meio de apoio a projetos educacionais e de desenvolvimento econômico local. Com foco nos princípios ESG, as empresas podem mapear os temas significativos para uma comunidade e estabelecer formas sustentáveis de participar do seu desenvolvimento, que não necessariamente se restrinjam a apoio financeiro ou doações, mas que apresentem reais impactos.

Compliance e decisões ligadas à ética também estão diretamente relacionados às temáticas ESG. O pilar de governança é um direcionador importante para estabelecer

uma gestão empresarial que previne condutas inadequadas que comprometem a confiança na organização e afetam sua imagem e resultados. A ética é hoje tida como um dos pilares de atuação para qualquer organização, e a expectativa dos *stakeholders* é que a conduta de empregados e líderes na condução de negócios reflita uma cultura de integridade e responsabilidade.

O desenvolvimento de documentos como o código de conduta e de políticas anticorrupção são exemplos de ações que envolvem a tomada de decisão baseada no pilar da governança do ESG. Eles orientam e estabelecem os padrões de comportamento e atuação que ajudam uma companhia a prevenir riscos às suas operações. Nesse contexto, a integração das melhores práticas de mercado relativas à governança, como as estabelecidas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), permite às organizações mitigar riscos financeiros e de natureza reputacional, que podem impactar em perda de negócios e em valor de mercado.

Na perspectiva financeira, uma governança pautada pelo ESG possibilita maior acesso ao capital de investidores que hoje enxergam a sustentabilidade como um fator decisivo para o aporte de capitais. Ao orientar suas decisões pautadas por critérios claros e dados mensuráveis ligados ao ESG, as empresas conseguem definir melhor os impactos de suas operações e em quais aspectos do seu negócio é necessário investir recursos financeiros e humanos para aprimorar o seu desempenho em sustentabilidade.



Referências

https://www.ey.com/pt_br/real-world-strategy/how-your-corporate-strategy-can-deliver-both-growth-and-sustainability

<https://valorinveste.globo.com/objetivo/hora-de-investir/noticia/2020/01/14/sustentabilidade-sera-centro-da-estrategia-de-investimento-da-blackrock-daqui-em-diante-diz-ceo.ghtml>

<https://www.infomoney.com.br/consumo/maioria-dos-consumidores-nao-compra-produtos-de-marcas-que-nao-investem-em-esg-aponta-pesquisa/>

<https://www.infomoney.com.br/consumo/maioria-dos-consumidores-nao-compra-produtos-de-marcas-que-nao-investem-em-esg-aponta-pesquisa/>

<https://propmark.com.br/56-dos-brasileiros-nao-compram-de-marcas-que-nao-investem-em-sustentabilidade-diz-kantar/#:~:text=A%20Kantar%20divulgou%20o%20%C3%8Dndice,adaptar%20a%20essa%20nova%20realidade.>

<https://borainvestir.b3.com.br/noticias/esg/braskem-e-excluida-do-ise-b3-entenda-o-que-e-esse-indice-de-sustentabilidade/>

<https://portaldoesg.com.br/como-as-empresas-estao-incorporando-o-esg-em-suas-estrategias-de-negocios/>

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-greenwashing,88eee6c954e24810VgnVCM100000d701210aRCRD>

<https://www.kantar.com/campaigns/sustainability-sector-index>

<https://www.mercosinfo.br/actualidad/merco-anuncia-el-ranking-merco-responsabilidad-esg-brasil-2023-con-natura-grupo-boticario-y-hospita>

<https://valor.globo.com/patrocinado/cpfl-energia/esg/noticia/2022/07/13/empresas-passam-a-atrelar-metas-esg-a-programas-de-remuneracao-variavel-de-executivos.ghtml>

<https://exame.com/carreira/executivos-bonus-atrelados-esg/>

<https://vocesa.abril.com.br/carreira/indicadores-esg-podem-ser-usados-como-criterio-de-remuneracao-de-empregados>

<https://valor.globo.com/patrocinado/cpfl-energia/esg/noticia/2022/07/13/empresas-passam-a-atrelar-metas-esg-a-programas-de-remuneracao-variavel-de-executivos.ghtml>

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-sao-as-praticas-de-esg,66c7e3ac39f52810VgnVCM100000d701210aRCRD>

https://www.ey.com/pt_br/board-matters/comites-de-sustentabilidade-cenario-e-desafios-atuais

argo | redinter

A Argo é uma empresa brasileira que atua no segmento de transmissão de energia elétrica, destacando-se como a quinta maior do país, considerando a receita anual permitida das empresas privadas. Com nove anos em operação, a Argo está presente em dez estados brasileiros e opera uma rede de 4.159 km de linhas de transmissão e 34 subestações, com uma capacidade instalada de transformação de 3.750 MVA, tendo especial foco no escoamento da energia gerada a partir de fontes renováveis localizadas no Nordeste brasileiro.

O controle acionário da empresa é compartilhado entre dois players relevantes do setor elétrico: a Redeia que, por meio da Red Eléctrica, é o único transmissor e operador de sistema elétrico da Espanha desde 1985, com atuação na Europa e América Latina; e o Grupo Energía de Bogotá, uma multinacional latino-americana com 120 anos de história, líder na geração, transmissão e distribuição de energia elétrica na Colômbia, além do transporte e distribuição de gás natural, estando presente na Colômbia, Peru, Guatemala e Brasil.

A Argo nasceu com a missão de impulsionar o desenvolvimento do setor elétrico, sempre alinhada aos interesses de todas as partes envolvidas, atuando de maneira ética, eficiente e comprometida. Nossa visão é consolidar-nos como uma empresa referência em excelência operacional, com ênfase no crescimento sustentável e na geração de valor compartilhado. Neste contexto, a sustentabilidade se configura como um pilar fundamental para a companhia. Assim, pautamos nossas operações pela excelência, segurança, disciplina e um compromisso constante com a preservação ambiental e com as comunidades, visando consolidar nossa trajetória como uma empresa cada vez mais sustentável.

The background is a solid dark red color. There are two large, white, curved shapes that resemble thick, stylized parentheses or large 'C' characters. One is in the top right corner, and the other is in the bottom left corner, both partially cut off by the edges of the frame.

Gestão de risco relacionado ao ESG

O ESG refere-se a um conjunto de critérios utilizados para medir a sustentabilidade e o impacto ético de um investimento em uma empresa ou negócio. Esses critérios são cada vez mais importantes para investidores, reguladores e consumidores que buscam garantir que as empresas operem de maneira responsável e sustentável.

Para entendermos um negócio ou um setor em termos sustentáveis, não podemos levar em conta apenas aspectos ambientais, mas sim pensar no conceito de sustentabilidade de maneira mais ampla, incluindo, além da dimensão ambiental, também a econômica e a social.

Todos os tipos de negócios enfrentam obstáculos para gerenciar riscos na esfera ESG. O setor de infraestrutura, essencial para a sociedade, enfrenta desafios únicos na mitigação desses riscos, especialmente devido à sua natureza intensiva em recursos e impacto significativo no meio ambiente e nas comunidades.

A seguir, abordaremos pilares essenciais para desenvolver práticas de mitigação relevantes para esse setor.

ESG e infraestrutura

A infraestrutura refere-se ao conjunto de instalações e serviços essenciais que suportam o funcionamento de uma sociedade, incluindo transporte (estradas, ferrovias, aeroportos), energia (redes elétricas, usinas), água e saneamento, telecomunicações, entre outros. Esses elementos são fundamentais para o desenvolvimento econômico e social, proporcionando a base necessária para a produção, distribuição e consumo de bens e serviços.

Por ser um setor altamente relevante para o desenvolvimento da sociedade, o setor de infraestrutura é considerado um pilar essencial quando se fala em desenvolvimento sustentável e a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas.

Assim, práticas voltadas ao ESG são essenciais para a continuidade dos negócios no setor.

O Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), descreveu:

Infraestrutura sustentável se refere a projetos de infraestrutura que são planejados, concebidos, construídos, operados e desativados, de modo a garantir sustentabilidade econômica, financeira, social, ambiental (incluindo a resiliência climática) e institucional, durante todo o ciclo de vida do projeto.

BID - Atributos e Marco da Infraestrutura Sustentável 2023

Considerando a infraestrutura como um arcabouço para a Agenda 2030 e um pilar essencial no desenvolvimento, precisamos desmistificar o ESG e entender que uma agenda ESG não prejudica os resultados, mas sim, que é uma alavanca para atrair investimentos, garantir a expedição de licenças de operações e gerar negócios sustentáveis a longo prazo. Ainda, precisamos mencionar que a possibilidade de aplicação de novas tecnologias de redução de impacto e rastreamento são importantes para mitigação dos riscos e para redução de custos de operação.

Dentro das tendências para a aplicabilidade de uma Agenda ESG na infraestrutura, podemos entender como pontos relevantes o uso de novas tecnologias, o entendimento das demandas sociais, a capacidade de entender os riscos e identificar oportunidades, entre outros.



Principais riscos

Em linhas gerais, as operações relacionadas à infraestrutura são intensas e trazem um grande impacto na sociedade com o uso de recursos, impactos ao meio ambiente e na estrutura social das regiões nas quais atuam. Isso traz grandes desafios para as empresas do setor em encontrar um equilíbrio entre execução e sustentabilidade, fazendo com que o Gerenciamento dos Riscos ESG seja único e volátil, pois pode sofrer alterações em um curto prazo. A capacidade da empresa em se posicionar rapidamente em face desses desafios é o diferencial em uma gestão ESG.

Aqui, estamos falando de obras complexas, inúmeras regulamentações, agências fiscalizadoras e a vigilância de entidades independentes, o que faz com que o sistema de gerenciamento do setor tenha que ser robusto, a fim de mitigar riscos de degradação ambiental, corrupção e riscos atrelados a atividades antiéticas, conflitos com populações impactadas, entre outros.

As boas práticas em Gerenciamento de Riscos ESG não só ajudam as companhias a mitigar esses riscos, como também apresentam oportunidades em estreitar os laços com as comunidades, mapear tecnologias disruptivas que ajudem nos processos e estar em dia com as regulamentações necessárias. Todo esse processo acarreta o fortalecimento da governança, atraindo cada vez mais investimentos e novas possibilidades de manutenção de um negócio longo.

A seguir, listamos os principais riscos atrelados ao ESG e infraestrutura.

Riscos Ambientais

São aqueles referentes ao *Environmental* (E) do ESG e levam em conta o uso de recursos e o impacto das operações no meio ambiente. Entre os principais riscos, podemos considerar:

Desafios:

- **Degradação do solo e desmatamento:** as operações de infraestrutura frequentemente envolvem a remoção de vegetação e a modificação do terreno, acarretando possíveis erosões, prejuízos à fauna e à flora e desequilíbrio do ecossistema regional.

- **Efeito estufa:** o maquinário utilizado nas operações de infraestrutura, bem como alguns materiais, gera emissões significativas de CO₂, um dos grandes causadores das mudanças climáticas.
- **Gestão de resíduos:** a gestão de resíduos perpassa o setor da infraestrutura e atinge toda a sociedade. Grandes volumes de resíduos descartados, por vezes materiais perigosos, podem causar contaminações.
- **Recursos:** o uso intenso dos recursos naturais pode gerar um cenário de escassez, impactando o meio ambiente e as populações locais.

Riscos Sociais

São aqueles referentes ao *Social* (S) do ESG, que impactam diretamente comunidades, populações e pessoas inseridas no ecossistema das operações.

Desafios:

- **Trabalho:** o setor da infraestrutura tem um volume grande de colaboradores e terceiros, que fazem parte da cadeia de produtividade da empresa, muitos deles atuando em operações de risco ou insalubres. Os riscos aqui não são apenas os vinculados à segurança do trabalho, mas também às condições de trabalho, incluindo, trabalhos análogos a escravidão.
- **Comunidades locais:** as operações de infraestrutura trazem impacto às comunidades locais, que vivem diariamente seus impactos. Erosão de solo, contaminação de água, inundações e transbordos são considerados riscos de alto impacto.
- **Segurança e saúde ocupacional:** a alta exposição aos riscos de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais é um desafio constante, exigindo rigorosos padrões de segurança.
- **Diversidade e inclusão:** sabemos que a diversidade traz grandes benefícios para as empresas, mas práticas de desigualdade e exclusão ainda são vistas com frequência em grandes operações.

Riscos de Governança

São aqueles referentes ao *Governance* (G) do ESG, que envolvem a gestão da empresa. É um conjunto de ações que compreendem controles, regras, ética e gestão, que ajudam a empresa na tomada de decisões.

Desafios:

- **Regulatório:** além de normas gerais, aplicadas no território, o setor de infraestrutura também possui normas regulatórias de agências específicas, que sofrem alterações constantes. A vigilância e a conformidade com essas regulações são essenciais.
- **Prevenção de fraudes e corrupção:** o setor de infraestrutura possui interlocução intensa com diversas partes. Aqui falamos das relações com a administração pública, entidades licenciadoras, terceiros em grande volume, entre outros. Todas essas relações precisam de controles robustos, considerando, especialmente, a responsabilidade das empresas em relação às leis anticorrupção.
- **Transparência e relatórios:** a transparência na comunicação dos resultados e relatórios da companhia é fundamental para a construção da credibilidade da empresa. Não falamos aqui apenas dos relatórios contábeis e financeiros, mas de maneira integrada, incluindo, as boas práticas ESG adotadas.
- **Cadeia de fornecedores e terceiros:** a cadeia produtiva do setor de infraestrutura é robusta e gerenciar os terceiros, bem como aplicar a devida diligência, é fator fundamental.
- **Sustentabilidade financeira:** negócios com uma equação equilibrada entre custos e despesas são mais sustentáveis a longo prazo.

Elementos de mitigação

Considerando os desafios listados anteriormente, exploramos a seguir possíveis elementos de mitigação aos riscos apresentados.

RISCOS

MITIGAÇÃO

AMBIENTAIS

- Avaliações de Impacto Ambiental (AIA)
- Tecnologias Sustentáveis aplicadas, especialmente no manejo de recursos naturais, como geração de energia, uso consciente da água, etc.
- Recuperação de Áreas Degradadas com projetos de compensação ambiental, reflorestamento, preservação de áreas sensíveis como mata ciliar e mananciais
- Gestão Eficiente de Resíduos com o descarte regular de materiais, logística reversa, entre outros

SOCIAIS

- Engajamento com Comunidades, com consultas públicas, comunicação com as lideranças e investimento na comunidade local
- Políticas de Segurança e Saúde
- Promoção da Diversidade com projetos de inclusão e igualdade
- Programas de Desenvolvimento Local

GOVERNANÇA

- Implementação de Programas de Integridade e *Compliance*, incluindo *Due Diligence* de terceiros visando a sustentabilidade da cadeia logística
- Controles Internos e Auditorias
- Governança Corporativa, com controles claros e assertivos, políticas e engajamento da alta gestão
- Transparência nos Relatórios, buscando a publicação de relatórios de sustentabilidade e até mesmo, um relatório integrado

Matriz de riscos ESG

Os riscos vinculados ao ESG são inerentes a cada negócio. Claro, existem os riscos macro e os pilares em comum, mas cada empresa tem seu próprio desafio, seu apetite de risco e sua maturidade quando se trata de políticas voltadas ao ESG.

Para podermos identificar os riscos e elaborar controles de mitigações específicas, o primeiro passo é elaborar uma matriz de materialidade.

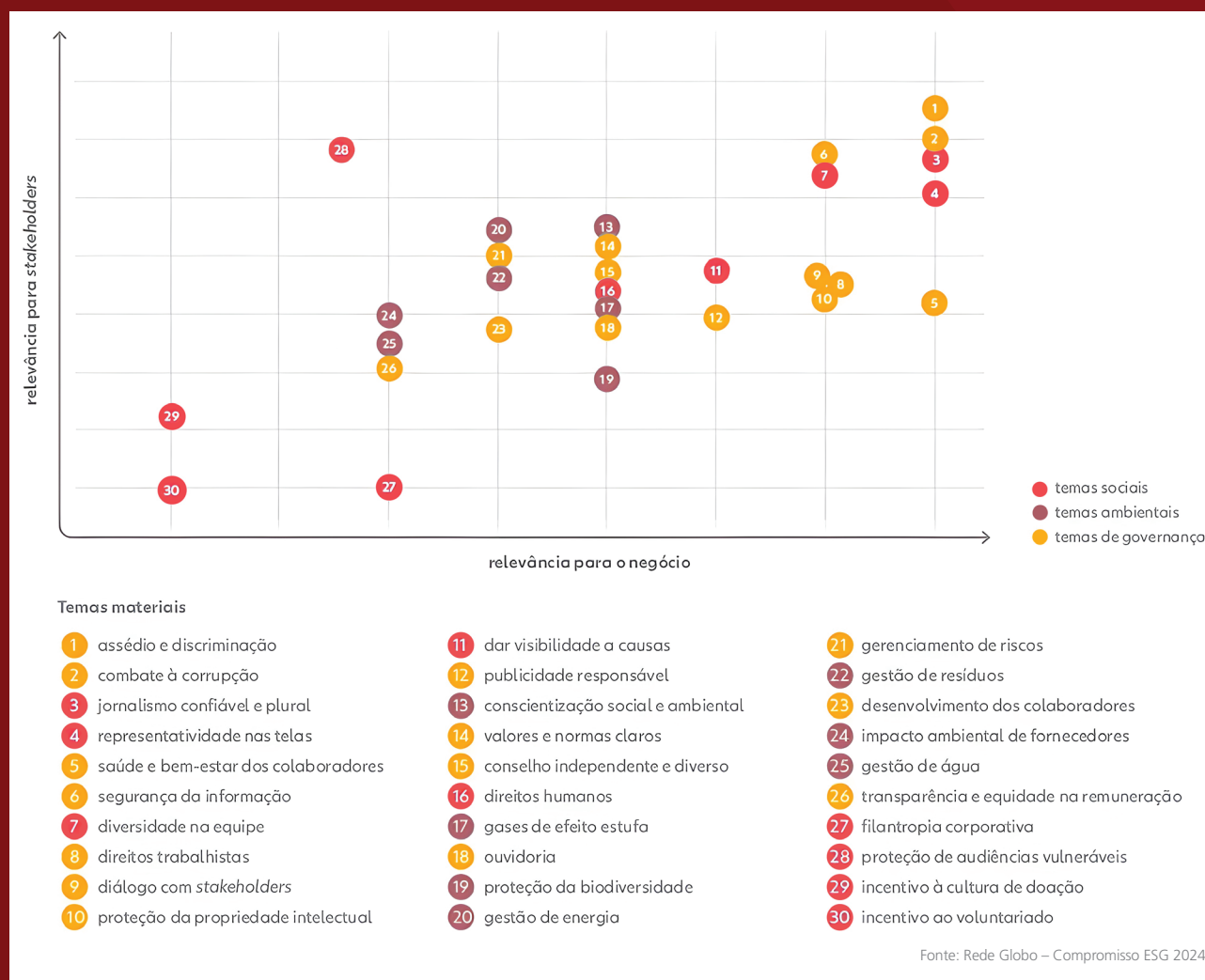
Materialidade significa analisar quais questões são as mais importantes a serem abordadas. Além disso, a matriz permite gerar oportunidades de negócio por meio da identificação de temas relevantes para o negócio, possibilitando a geração de valor. Com a matriz, visualiza-se melhor quais são os pontos de destaque e que demandam priorização, engajamento, ação e investimento.

A matriz de materialidade é uma ferramenta essencial para que as empresas identifiquem suas questões relevantes e os *stakeholders* envolvidos. De forma prática, é uma forma visual de identificar aquilo que é mais importante para a empresa.

Como falamos, cada negócio tem suas prioridades e desafios, mas podemos pensar que, de maneira geral, uma matriz de materialidade deveria englobar, minimamente, os seguintes itens: segurança e trabalho, mudança climática, emissões e descartes, inclusão e diversidade e ética e transparência.

Na prática, a maior parte das matrizes de materialidade trabalha com dois eixos: vertical, que aborda o engajamento e interesse dos *stakeholders* e horizontal, que aborda a importância do item para o negócio.

Abaixo, um modelo básico da matriz de materialidade:



Esse mapeamento permite não só a visualização e implementação de controles, mas também ajuda na medição do progresso ao longo do tempo, fazendo com que a empresa sempre renove seu compromisso e amplie suas metas de sustentabilidade.

Conclusão

O setor de infraestrutura enfrenta diversos riscos inerentes, incluindo impactos ambientais significativos, deslocamento de comunidades, problemas de saúde pública e desafios de governança, como corrupção e falta de transparência. Esses riscos podem comprometer a sustentabilidade dos projetos, gerar conflitos sociais e resultar em custos elevados e atrasos. A complexidade e a escala dos projetos de infraestrutura tornam a gestão desses riscos uma tarefa desafiadora, exigindo abordagens integradas e cuidadosas.

Adotar práticas ESG oferece uma vantagem significativa na mitigação desses riscos. Ao incorporar considerações ambientais e sociais no planejamento e execução dos projetos, as empresas podem minimizar impactos negativos e promover um desenvolvimento mais sustentável. Além disso, práticas robustas de governança aumentam a transparência e a responsabilidade, reduzindo a probabilidade de corrupção e melhorando a confiança pública. Dessa forma, a adoção de práticas ESG não só ajuda a mitigar riscos, mas também pode transformar desafios em oportunidades, promovendo um crescimento econômico mais inclusivo e resiliente.

As empresas que já estão engajadas com a sustentabilidade dos negócios a longo prazo, buscam emitir, periodicamente, seu relatório de sustentabilidade, no qual apresentam o compromisso da alta gestão, as ações práticas adotadas por meio de diversos projetos e os resultados dessas ações, medidos pelo decurso do tempo, por meio de indicadores específicos para cada item.

Podemos citar como exemplo diversas empresas que já trabalham com empenho nessa agenda, uma delas é o Grupo Arteris, que em 2022 publicou seu relatório de sustentabilidade, um bom exemplo de ações práticas e compromisso com as políticas ESG.



Sobre a Velours

Criada em 2008 na França e presente desde 2011 no Brasil, a Velours tem como missão trazer tranquilidade a seus clientes. Oferecemos soluções globais para mitigar os riscos das organizações, trabalhando com nossa equipe de experts preventivamente ou respondendo a situações adversas. A Velours oferece serviços em modo boutique, para adequar suas soluções às necessidades de seus clientes.

The background is a solid dark red color. There are two large, thick, white curved lines that sweep across the top and bottom right corners of the slide, creating a sense of movement and framing the text.

Encerramento e considerações finais

A governança corporativa deixou de ser apenas uma questão de conformidade legal para se tornar o alicerce estratégico das organizações que buscam perenidade, reputação sólida e geração de valor sustentável. Ao longo deste material, demonstramos como a governança – representada pela letra “G” do acrônimo ESG – é a engrenagem que conecta e viabiliza a implementação efetiva dos pilares ambiental (E) e social (S), permitindo uma abordagem integrada, ética e responsável da sustentabilidade nos negócios.

Percorremos, em profundidade, desde a origem e evolução do conceito de governança até sua aplicação prática nas organizações, abordando estruturas de decisão, integração com a estratégia, mecanismos de controle e mitigação de riscos, práticas éticas e cultura corporativa. Também examinamos os desafios contemporâneos sob a perspectiva comparada entre Brasil e Espanha, reforçando a importância da harmonização regulatória e do aprendizado mútuo entre mercados.

Constatamos que, independentemente do setor ou porte, a adoção de boas práticas de governança corporativa é essencial para atender às crescentes demandas de investidores, consumidores, reguladores e demais *stakeholders*. Estruturas sólidas, com comitês estratégicos, políticas claras, métricas auditáveis e liderança engajada transformam o ESG de um discurso reputacional em prática concreta, capaz de gerar resultados reais e sustentáveis.

Evidenciamos, ainda, que os riscos relacionados ao ESG – especialmente em setores críticos, como infraestrutura – são complexos e interdependentes, exigindo uma abordagem sistêmica, preventiva e baseada em dados. Nesse contexto, a governança se mostra ferramenta poderosa para mapear, mitigar e transformar riscos em oportunidades de inovação, competitividade e impacto positivo.

Em síntese, não há ESG robusto sem governança eficaz. A letra “G” sustenta e legitima os pilares “E” e “S”. Apenas com uma estrutura transparente, estratégica e ética é possível alinhar valores, práticas e resultados em uma trajetória sustentável.

Agora, cabe às empresas, líderes e tomadores de decisão transformar este conhecimento em ações concretas, consistentes e mensuráveis, fortalecendo a confiança no mercado e contribuindo para um futuro mais equilibrado, inclusivo e responsável.

Alejandro Gómez
Diretor Executivo

Câmara Oficial Espanhola de Comércio no Brasil

Cámara

Oficial Española de Comercio en Brasil

Av. Eng.º Luís Carlos Berrini, 1681 – 14º andar – CEP: 04571-011
São Paulo – SP – Brasil

Telephone: +55 (11) 5508-5959

E-mail: camaraespanhola@camaraespanhola.org.br

[Clique aqui para se associar](#)

