

FGV DIREITO SP
MESTRADO PROFISSIONAL

**ESG PARA SAIR DA CRISE: COMO O INVESTIMENTO EM BOAS PRÁTICAS
AMBIENTAIS, SOCIAIS E DE GOVERNANÇA PODEM AJUDAR EMPRESAS A SAIR
DE SITUAÇÕES DE CRISE E PAVIMENTAR UM CAMINHO DE DESENVOLVIMENTO**

Filipe Alves Tavares

Projeto de pesquisa apresentado ao
Mestrado Profissional da FGV Direito SP.

Versão de 12.10.2021

1. Tema, contexto e modelo de pesquisa predominante

A presente pesquisa pretende abordar como o investimento em boas práticas ambientais, sociais e de governança (ESG¹) podem ajudar empresas a sair de situações de crise e pavimentar um caminho de desenvolvimento em benefício dos seus acionistas, clientes, fornecedores, trabalhadores e da comunidade em que o negócio está inserido, gerando um ciclo virtuoso de resultados com impacto positivo para a sociedade.

Nos últimos anos, as empresas têm sido cada vez mais demandadas pelo mercado e a sociedade a desenvolverem os seus objetivos de negócio com um maior nível de responsabilidade social, ambiental, controle e transparência, o que se convencionou chamar de ESG. Esses novos pilares dos modelos de negócios passaram a ser assim admitidos com maior adesão e abrangência global a partir de 2019, quando seguiram-se diversas declarações públicas de apoio de grandes líderes empresariais mundiais², como a carta de Laurence D. Fink, *Chairman* e *CEO* do Black Rock, um dos maiores fundos de *private equity* do mundo, em que ele recomenda aos seus pares internacionais que “As empresas devem ser deliberadas e empenhadas em abraçar o propósito e servir todas as partes interessadas – seus acionistas, clientes, funcionários e as comunidades onde operam. Ao fazer isso, sua empresa desfrutará de maior prosperidade a longo prazo, assim como os investidores, trabalhadores e a sociedade como um todo.”³

¹ Acrônimo do inglês *Environmental, Social and Governance*. Em português, “Ambiental, Social e Governança”.

² Declarações do Business Roundtable e World Economic Forum de 2019 disponíveis em: <<https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/>> e <<https://www.weforum.org/agenda/2019/12/why-we-need-the-davos-manifesto-for-better-kind-of-capitalism/>>. Acesso em 24 de junho de 2021.

³ Disponível no site: <<https://www.blackrock.com/br/larry-fink-ceo-letter>>. Acesso em 24 de junho de 2021.

Essa onda de manifestações de apoio e compromissos ESG assumidos por grandes empresas no cenário internacional gerou um movimento que já tem sido reconhecido na história recente da economia moderna como a viragem do capitalismo de *shareholders* para o capitalismo de *stakeholders*, não mais focado na maximização dos lucros para os acionistas, mas no impacto positivo para todos os envolvidos no negócio. Nessa linha, o Manifesto de Davos de 2020 assevera que “o propósito de uma empresa é envolver todos os seus *stakeholders* na criação de valor compartilhada e sustentável. Ao criar esse valor, a empresa serve não apenas os seus acionistas, mas todos os seus *stakeholders* – funcionários, clientes, fornecedores, comunidades locais e a sociedade em geral.”⁴

Esse movimento vem oportunamente ao encontro das necessidades das comunidades mais impactadas pela pandemia da COVID-19, tendo sido inúmeros os exemplos no Brasil de empresas que deram a sua contribuição financeira para custear bens e serviços de primeira necessidade a essas comunidades, como o Itaú Unibanco, que destinou mais de R\$ 1 bilhão para o combate à pandemia, a Vale S.A., que contribuiu com R\$ 500 milhões, a JBS, com R\$ 400 milhões, a Ambev e a Rede D’Or, com R\$ 110 milhões cada.⁵

A importância das iniciativas ESG para as empresas e a sociedade, contudo, vão muito além deste exemplo do apoio às ações de combate à pandemia, passando por diversas questões que contribuem para o desenvolvimento sustentável, como a redução das emissões de carbono, o desenvolvimento de produtos e serviços focados em melhorar a vida das pessoas, o combate a práticas ilícitas e antiéticas, entre outros.

Nesse sentido, diante do maior nível de conscientização e engajamento dos grandes agentes de mercado em torno dessas iniciativas, aquelas empresas que não se adaptarem rapidamente a essa nova realidade, passando a investir e orientar sua cultura às iniciativas ESG, certamente, perderão espaço em relação aos concorrentes que saírem na frente, e estarão sujeitas a danos à imagem e reputação, bem como perda de valor para os acionistas.

Além disso, considerando que as iniciativas ESG estão passando a fazer parte dos modelos de negócios e análises de investimentos, aquelas empresas que não se orientarem nesse sentido, terão

⁴ Tradução do Manifesto de Davos de 2020: O Propósito Universal de uma Companhia na 4ª Revolução Industrial. Disponível no site: <<https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/>>. Original em inglês. Acesso em 24 de junho de 2021.

⁵ Dados obtidos através do site: <<https://forbes.com.br/listas/2020/09/100-maiores-empresas-doadoras-do-brasil/>>. Acesso em 24 de junho de 2021.

menos acesso a crédito e poderão incorrer em erros importantes na avaliação de riscos para a tomada de decisão e alocação de capital, o que resulta em maiores prejuízos. Portanto, negligenciar essa nova realidade tem um grande potencial de destruir o valor da empresa no longo prazo, além de poder gerar outras repercussões para os seus administradores, diante do efeito negativo que pode representar sobre a sua capacidade de julgamento, tomada de decisão e dever de diligência.

Por outro lado, as empresas que investirem na implementação de iniciativas ESG, alinhadas com as expectativas dos seus *stakeholders*, tenderão a alcançar maiores benefícios de longo prazo para os seus acionistas e as comunidades em que atuam, além de estarem mais bem preparadas para enfrentar situações de crise.

Um bom sistema ESG não apenas resiste a volatilidades e situações imprevisíveis, como se fortalece nos cenários de crise, gerando maior adaptabilidade e resiliência ao negócio, na medida em que confere ferramentas para melhor gestão de risco, tomada de decisão, aumento da percepção de confiança e conexão com a comunidade.

Portanto, o sistema ESG opera vantagens tanto na prevenção e detecção de riscos, quanto na remediação dos riscos materializados e situações de crise. Com a implementação desses alicerces, as empresas conseguem de forma mais rápida e econômica debelar os sintomas da crise, ao mesmo tempo que se aproveitam dos aprendizados da situação de crise para reforçar os seus controles e processos internos, amadurecendo o sistema ESG através de uma retroalimentação que opera cada vez mais benefícios para a empresa poder prevenir e enfrentar adversidades futuras.

No Brasil, há dois exemplos interessantes de empresas que estão lidando com graves situações de crise com impacto relevante sobre a comunidade, e que estão aproveitando os aprendizados dessas situações delicadas para estabelecer as novas bases dos seus sistemas ESG (o Caso Vale⁶ e o Caso Braskem⁷), já podendo ser percebidos alguns resultados positivos desses investimentos para as próprias empresas e os seus *stakeholders*, e que acabam servindo de referência para outros agentes do mercado.

⁶ O Caso Vale focará nos aprendizados com os acidentes da Samarco (*joint venture* entre Vale e BHP) em Mariana em 2015 e o da própria Vale em Brumadinho, ocorrido em janeiro de 2019. Ambos tidos como os maiores desastres ambientais em atividade de mineração da história, com graves consequências socioambientais.

⁷ O Caso Braskem focará nos aprendizados do seu envolvimento na Operação Lava Jato e no Caso Pinheiro, acidente ambiental registrado em Maceió com causas atribuídas à mineração de sal-gema pela empresa, o qual é considerado pelo Conselho Nacional de Justiça como “a maior tragédia que o Brasil já evitou”. Vide: <<https://www.cnj.jus.br/caso-pinheiro-a-maior-tragedia-que-o-brasil-ja-evitou/>>.

Para ilustrar o ponto, como se sabe, algumas empresas envolvidas na Operação Lava Jato sofreram crises de natureza econômica e reputacional extremamente severas, em função da prática de atos de corrupção, mas também da falta de controles internos e processos adequados para prevenir esse tipo de desvio de conduta. Como aprendizado dessa situação de crise, a maioria das empresas envolvidas passou a investir na criação e aprimoramento de programas de *compliance*, os quais além de atuar na prevenção, mitigação e remediação de riscos, conferindo mais segurança às operações dessas empresas, acabaram servindo também de exemplo para outras empresas que não precisaram passar pela mesma situação de crise, mas enxergaram valor na implementação de um programa de *compliance* robusto. Aos poucos, por uma dinâmica natural do mercado, esse (investir em programa de *compliance*) passou a ser o novo padrão de conduta esperado das empresas, o que excluiu ou deixou suscetível a um maior grau de risco e desvantagem competitiva aqueles que não se adequaram ao novo padrão.

Logo, o bom aproveitamento do aprendizado das situações de crise para fortalecer o sistema ESG das empresas opera efeitos positivos para além da empresa e dos seus *stakeholders*, gerando um ciclo virtuoso de confiança e adaptação do mercado, orientando-se cada vez mais ao melhor interesse da sociedade.

Sendo este o contexto e a linha de pesquisa, o trabalho se desenvolverá a partir de referências bibliográficas a respeito do tema, da análise da legislação em torno da matéria, especialmente a Lei das Sociedades por Ações e regulamentações da Comissão de Valores Mobiliários, de referências internacionais registradas em artigos e relatórios oficiais publicados na *internet* e do estudo dos Casos Vale e Braskem, com consultas a relatórios de ambas as empresas, análise de documentos e entrevistas de pessoas chaves com conhecimento a respeito dos casos e das mudanças com foco em ESG deles decorrentes.

A consulta a essas fontes buscará identificar e avaliar: (i) quais são as principais referências e tendências no mercado empresarial internacional em relação a ESG; (ii) como a Vale S.A. e a Braskem S.A. reforçaram os seus sistemas ESG a partir do Caso Vale e do Caso Braskem, respectivamente, os resultados atingidos até aqui e os resultados esperados no longo prazo e (iii) como a legislação brasileira recepiona a tendência de reorientação das empresas do capitalismo de *shareholders* para o capitalismo de *stakeholders*, o que será feito abordando questões como o princípio da função social da empresa e a regra do dever de diligência da administração.

O objetivo final da pesquisa é abordar a importância do investimento em ESG para ajudar empresas a se desenvolverem e a enfrentarem situações de crise, gerando impacto positivo para os seus stakeholders e contribuindo para a sociedade. O trabalho pretenderá ainda servir de referência para a implementação de sistemas ESG, identificando os principais elementos que devem ser considerados na sua criação e atualização, além dos resultados esperados.

2. Quesitos, fontes de pesquisa e formas de acesso

A pesquisa buscará responder os seguintes quesitos:

I. Quais as principais referências e tendências no mercado empresarial internacional em relação à matéria?

I.1: Textos doutrinários estrangeiros.

Formas de acesso: Consulta física e digital.

I.2: Relatórios e publicações oficiais.

Forma de acesso: Consulta digital.

II. Como a Vale S.A. reforçou o seu sistema ESG a partir do Caso Vale e quais os resultados atingidos e esperados?

II.1: Apresentações e relatórios da empresa para o mercado.

Forma de acesso: Consulta digital.

II.2: Documentos oficiais do Caso (Ex.: Ações Cíveis Públicas e Acordos).

Forma de acesso: Consulta digital.

II.3: Entrevistas com pessoas chaves.

Forma de acesso: Contato direto.

III. Como a Braskem S.A. reforçou o seu sistema ESG a partir do Caso Braskem e quais os resultados atingidos e esperados?

III.1: Apresentações e relatórios da empresa para o mercado.

Forma de acesso: Consulta digital.

III.2: Documentos oficiais do Caso (Ex.: Ações Cíveis Públicas e Acordos).

Forma de acesso: Consulta digital.

III.3: Entrevistas com pessoas chaves.

Forma de acesso: Contato direto.

IV. Como a legislação brasileira recepciona a tendência de reorientação das empresas do capitalismo de *shareholders* para o capitalismo de *stakeholders*?

IV.1: Textos doutrinários.

Formas de acesso: Consulta física e digital.

IV.2: Lei nº 6.404/76 (“Lei das S/A”).

Forma de acesso: Consulta digital.

IV.3: Regulamentações da CVM.

Forma de acesso: Consulta digital.

V. Qual a importância do investimento em ESG e qual é a sua contribuição para a sociedade?

V.1: Textos doutrinários.

Formas de acesso: Consulta física e digital.

V.2: Relatórios e publicações oficiais.

Forma de acesso: Consulta digital.

3. Relevância prática, caráter inovador e potencial de impacto

A sociedade está cada vez mais consciente e engajada em questões relacionadas à preservação do meio ambiente, promovendo o debate público em torno de soluções para questões importantes como o aquecimento global, o desmatamento na Amazônia, reivindicando condições mais justas e igualitárias de trabalho, redução da poluição dos oceanos, a educação para o consumo consciente etc. Todas essas questões são foco das iniciativas ESG e ganharam enorme relevância no ambiente de negócios nos últimos dois anos, conforme já abordado no Capítulo 1.

Essa nova realidade se traduz na abertura de novas linhas de crédito a taxas mais competitivas focadas em empresas comprometidas com gestão sustentável, maior exigência dos investidores por metas claras e objetivas voltadas à melhoria da qualidade de vida das pessoas e à preservação do meio ambiente e a um maior nível de transparência e comprometimento social dos negócios.

Em recente pesquisa feita pela Grant Thornton com cerca de cinco mil lideranças empresariais em 29 países, cerca de 90% dos líderes brasileiros entrevistados indicaram que veem a importância do ESG para a perpetuidade dos seus negócios, melhorando a imagem da empresa no futuro. Além

disso, 53% concordam que as práticas ESG podem abrir novas fontes de financiamento a taxas mais baixas, enquanto 31% dos respondentes indicaram que concordam fortemente.⁸

Portanto, diante dessa tendência de maior engajamento e cobrança por parte da população por compromissos mais sustentáveis por parte dos empresários e suas empresas, as iniciativas ESG passam cada vez mais a serem encaradas como uma questão de sobrevivência para as empresas no futuro, assim como são uma questão de sobrevivência para a própria sociedade, por estarem intimamente relacionadas a questões vitais para o planeta e o futuro da humanidade. As empresas que saírem na frente nessa corrida terão melhores condições de se adaptar, sobreviver a essa nova realidade e a situações de crise, e, mais do que isso, crescer e se perpetuar, capturando as vantagens competitivas desse novo ambiente de negócios mais consciente e sustentável.

4. Familiaridade do pesquisador com o objeto da pesquisa

O pesquisador trabalha na Braskem há sete anos e há cinco ocupa posição de liderança no departamento jurídico, tendo participado da gestão de crise relacionada ao envolvimento da empresa na Operação Lava Jato e liderado a gestão de crise do acidente ambiental registrado em Maceió, com causas atribuídas à mineração de sal-gema pela Braskem. Ao longo desse período, acompanhou e contribuiu para a transformação da cultura e atuação da empresa com foco em iniciativas ESG, o que foi fundamental para lidar com as situações de crise e aprimorar os processos e controles internos existentes, tornando a empresa mais forte para enfrentar os desafios do futuro, colhendo os frutos do seu investimento em uma atuação mais ética, íntegra, transparente e comprometida com o desenvolvimento sustentável e a criação de soluções para melhorar a vida das pessoas. Essa experiência será abordada no presente trabalho como o Caso Braskem.

Além disso, o pesquisador teve bastante contato com a equipe que liderou o Caso Vale, que compreende a gestão de crise dos acidentes de Mariana e Brumadinho, e vem acompanhando as mudanças na cultura e iniciativas ESG da empresa a partir desses eventos.

5. Bibliografia preliminar

CHAVES, J. B. *et. al.* **A ética e a responsabilidade social nos negócios.** São Paulo: Saraiva, 2002.

⁸ Dados disponíveis no site: <<https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/ibr-h220---esg-qual-a-relevancia-das-praticas-na-visao-das-empresas-brasileiras/>>. Acesso em 25 de junho de 2021.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

FRIEDMAN, M. **The social responsibility of business is to increase its profits.** New York Times Magazine, 13 set. 1970.

ALBERTINI, E. **Does environmental management improve financial performance? A Meta Analytical Review.** Organization & Environment, v. 26, p. 431-457, 2013.

CLIFTON, D.; AMRAN, A. **The stakeholder approach: a sustainability perspective.** Journal of Business Ethics, v. 98, p. 121-136, 2011.

COHEN, Mark A., **After-Corona Legal Careers: More Choice and Less Practice**, 2020. Disponível em <<https://www.legalmosaic.com/portfolio-item/after-corona-legal-careers-more-choice-and-less-practice/>>.

DAVIS, Lanny J. **Why Lawyers Are Best At Crisis Management.** Disponível em <<http://www.lannyjdavis.com/why-lawyers-are-best-at-crisis-management/>>.

LERBINGER, Otto. **The Crisis Manager.** Nova Iorque: Routledge, 2011. Capítulo 2, “Risk Management: Preparing for the Worst”.

VALVEDE, Gustavo S. **Uma abordagem para crises.** São Paulo: 2020. Disponível em <<https://www.conjur.com.br/2020-jul-28/gustavo-valverde-abordagem-crises>>.

VALVEDE, Gustavo S. **A Covid-19 e a gestão de crises empresariais.** São Paulo: 2020. Disponível em <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/a-covid-19-e-a-gestao-de-crises-empresariais-04052020>>.

CUNHA, Alexandre dos Santos. **The Social Function of Property in Brazilian Law**, 80 Fordham L. Rev. 1171, 2011.

DUGUIT, León. **Las Transformaciones del Derecho Público y Privado.** Buenos Aires: Editorial Heliasta, 1975.

COMPARATO, Fabio Konder. **Função Social da Propriedade dos Bens de Produção.** Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro, ano XXV (Nova Série), nº 63, julho/setembro-1996.

