

ENFOQUE

O IMPACTO DA GEOPOLÍTICA ATUAL NA

AGENDA

ESG

E NOS PROCESSOS DE GOVERNANÇA



A partir de dezembro de 2019, todas as instâncias de nossas vidas foram profundamente impactadas por algo invisível, acelular, agressivo, veloz e letal, uma nova linhagem de coronavírus, causador da Covid. Em perspectiva histórica, podemos considerar que tivemos um grande choque a cada cem anos, rigorosamente: 1720, a *gran plaga* de Marsella; 1820, *pandemia de cólera*; 1920, *la gripe espanhola*; 2020, a *Covid-19*.

por **ADRIANA DE ANDRADE SOLÉ**

De acordo com Oosterbeck, a reação frente às pandemias e epidemias anteriores era a de “isolar o problema” (se necessário, condenando os infectados) e “prosseguir a vida da sociedade” (protegendo a economia tal como funcionava antes). Pela primeira vez, em todos os continentes e em todas as tradições culturais, a atitude com a Covid-19 foi distinta, optando-se pela proteção material das vidas.

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

Comportamentos evoluem sempre, redefinindo hábitos e costumes, reduzindo a prática de valores tradicionais, acrescentando novos. Mas todo esse contexto colocou em debate nossos princípios de convivência, fortalecendo conscientizações coletivas na direção da valorização do que é realmente útil e pertinente, da compreensão da importância

individual e social do trabalho, da valorização do trabalho como instrumento de geração e de acesso a bens e serviços, da importância das atitudes individuais para a vida em sociedade e dos princípios básicos que regem o funcionamento das cadeias de produção e do sistema econômico como um todo.

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

Enquanto este debate se acirrava, percebíamos também que a pandemia forçava paulatinamente mudanças de rota nos aspectos geopolíticos quanto a barreiras comerciais internacionais. De acordo com o Banco Mundial, entre janeiro e meados de maio de 2020, 86 países, incluindo o Brasil, a Índia, o Japão e a Noruega, impuseram proibições de exportações e restrições de suprimentos médicos para atender a demandas internas e outros 27 impuseram o controle da exportação de alimentos.

Em dezembro de 2021, a Administração do governo Biden assinou a Lei de Prevenção do Trabalho Forçado e instou seus aliados ocidentais, incluindo a União Europeia, a aprovarem legislação similar. Esse movimento, a meu ver, ilustra bem a teia criada entre a agenda ESG e a geopolítica. Ao mesmo tempo que esta lei, atendendo a um grito da sociedade pla-

## ENFOQUE

netária, procura tratar dos abusos aos direitos humanos, de longa data embutidos na cadeia de fornecimentos globais, cria novas incertezas e potencializa os desafios e riscos de *compliance* para as empresas e seus administradores.

O ano 2022 foi extremamente complexo! Em fevereiro, com a invasão russa da Ucrânia, outras situações foram adicionadas ao contexto ESG e geopolítico, expondo a insegurança energética da Europa e enviando ondas de choques através dos mercados globais, principalmente os de energia e alimentos. Mudaram-se os ventos geopolíticos, provocando uma queda da cooperação no comércio internacional, dando lugar a um protecionismo alimentado pela rivalidade geopolítica.

Assistimos perplexos à agressividade das sanções ocidentais contra a Rússia, que quase interromperam a atividade financeira entre ela e o Ocidente. Chamou-nos a atenção o ritmo feroz com que as empresas ocidentais, sob pressão de investidores institucionais e principais *stakeholders*, retiraram sua atividade desse país, por motivos de reputação e insegurança jurídica antes e depois de as sanções entrarem em vigor.

Enquanto a guerra na Ucrânia redobrava a urgência de reduzir a dependência de combustíveis fósseis, materializava-se também o dilema de que “a transição verde” provavelmente dependerá de recursos do mesmo punhado de países com os quais o Ocidente está cada vez mais cauteloso em fazer negócios.

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

Os custos crescentes já percebidos e dimensionados decorrentes da transição climática têm acirrado também as tensões entre o Norte e Sul do Globo, na direção de quem suportará esses custos e quem terá acesso aos recursos naturais. As barreiras que foram erguidas recentemente dificilmente se dissiparão, pois a tendência é que essas tensões geopolíticas continuem a dividir os países, posicionando-os em campos opostos e influenciando drasticamente os seus modelos de governança.

Acompanhamos o aumento da tensão entre China e EUA, colocando em risco a soberania de Taiwan, extrapolando a



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



questão política econômica para o questionamento sobre os valores dos sistemas políticos na corrida competitiva, traduzida pelo presidente americano como a batalha entre a utilidade das democracias do século XXI e as autocracias.

Os principais *players* internacionais estão respondendo a esses movimentos trabalhando a estrutura de Governança do Estado e empresas, como destacamos a seguir.

### EUA

Várias das principais agências de classificação de crédito entraram recentemente no espaço de classificação da Agenda ESG; A Moody's adquiriu majoritariamente a Vigeo Eiris; a S&P adquiriu a Trucosl e criou o índice S&P Dow Jones ESG; e a Morningstar adquiriu 40% da Sustainalytics.

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

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

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

#### REINO UNIDO

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

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

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

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

#### CANADÁ

O impacto dos choques geopolíticos seguidos pela mudança climática foram definidos como os grandes desafios do Governo canadense em 2022. De acordo com estudo e pesquisa ISS 2022, a incidência de propostas ambientais e de diversidade dobraram na temporada das Assembleias de Acionistas em relação a 2021. Enquanto as propostas de diversidade



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



giravam em torno das metas do Conselho, as propostas em 2022 focalizaram uma maior representação das mulheres em todos os níveis da gestão das empresas.

Fortaleceu-se a incorporação dos fatores ESG na tomada de decisão quanto ao investimento e à robustez/segurança das estratégias de longo prazo. Houve foco maior em diversidade e inclusão, levando-se em conta comunidades BIPOC: *Black, Indigenous, People of Color*.

51% dos participantes do índice S&P/TSX em 2022 forneceram informações sobre a estratégia da gestão na abordagem com as comunidades indígenas, foco crescente em responsabilidade corporativa e sustentabilidade. A estratégia ESG até então era diretamente orientada pela Diretoria Executiva. Com a Covid-19, os relatórios externos e a comunicação mais relevante passaram a ser direcionados para o Conselho e seus *Committee*.

#### ALEMANHA

Com os impactos da Covid-19 e da Agenda ESG, percebe-se uma maior participação da Assembleia Geral dos acionis-

## ENFOQUE

tas na estratégia das empresas, institucionalizando como obrigação do Conselho Supervisor submeter à Assembleia Geral todas as questões sobre remuneração do Conselho Executivo, aumentando a responsabilidade do mesmo Conselho quanto a transações com partes relacionadas. Introduziram-se também obrigações adicionais, fortalecendo-se a transparência com os investidores institucionais. Trinta por cento da composição do Conselho Supervisor já responde a diversidade de gênero, e essa meta está em fase de dobramento ao Conselho Executivo.

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

### JAPÃO

A Covid-19 evidenciou um problema característico no Japão: o trabalho excessivo dos funcionários japoneses. Muitas companhias se tornaram mais conscientes da importância da segurança e de uma ambiência confortável para seus colaboradores, promovendo uma série de medidas e treinamentos remotos nessa direção e na prevenção da pandemia. Instituições educacionais também foram altamente impactadas pela insuficiência dos telessistemas educacionais.

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

### CHINA

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

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

Estão sendo fortalecidas iniciativas multilaterais, como o Cinturão e Rota da China e a Organização de Cooperação de Xangai, aumentando as esferas de influência chinesa através de novas alianças econômicas e políticas e moldando o futuro acesso a novos mercados. Os números impressionam, tomando como exemplo o BRI (Belt and Road Initiative), Cinturão e Rota da China, que compreende mais de 100 países, abrangendo mais de 62% da população mundial, 30% do PIB Global e 75% dos recursos energéticos disponíveis e tem como objetivos: o aumento da conectividade do espaço euro-asiático, a alocação eficiente de recursos e a coordenação de políticas econômicas, de modo a promover uma arquitetura regional de cooperação que seja aberta, inclusiva e que estimule o desenvolvimento conjunto dos países envolvidos no processo.

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

A ressurgência de rivalidades entre grandes potências intensificam um ambiente político e regulatório incerto para as nossas empresas. Estas precisarão pesar os riscos de estarem sob tensões geopolíticas contra os impostos de fato, ricos de reputação, legais e financeiros associados à operação em países com fraco Estado de Direito, abusos dos direitos humanos e governos autocráticos.

Avaliações passadas de riscos e oportunidades de fazer negócios em diferentes mercados precisarão ser reavaliadas, e algumas estratégias de expansão de longo prazo precisarão ser alteradas, pausadas ou abandonadas. Isso fortalece e responsabiliza ainda mais uma das funções principais dos Conselhos de Administração: direcionar estrategicamente



as suas empresas alinhando a agenda ESG aos novos dilemas comportamentais e geopolíticos.

As empresas precisam estar preparadas para se adaptarem ao que vier. Os Conselhos de Administração, Diretorias Executivas e Comitês ligados ao Conselho precisam responder positivamente, mitigando efetivamente riscos e limitando perdas.

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

- a) revejam as categorias de riscos corporativos, incluindo os geopolíticos quanto a concentrações e inter-relações de riscos, assim como os respectivos impactos de médio e longo prazo nas estratégias e operações da empresa;
- b) avaliem o sistema de monitoramento de riscos e relatórios de prestação de contas quanto à inclusão dos principais riscos geopolíticos que poderão impactar a empresa;
- c) reconheçam que os choques geopolíticos colocarão à prova, de forma contínua, os valores e objetivos corporativos, exigindo a leitura antecipada de cenários para melhor posicionamento competitivo da empresa, integrando esses riscos a gestão de crise das empresas e os planos de contingência empresarial;
- d) revejam as habilidades, experiência profissional e práticas exigidas pela Diretoria e Conselho para supervisionar de forma efetiva e com o senso de urgência adequado, identificando prioridades internas, inclusive de perfil de recrutamento.

Com a deterioração das relações sino-americanas e da guerra Rússia x Ucrânia, o mundo corporativo foi duramente impactado e uma nova era de incertezas se instalou. A geopolítica tem revigorado a atenção dos Conselhos de Administração e Assembleias de Acionistas para o diretor estratégico GCR (Governança, Compliance e Risco), posicionando-o como condição sine qua non para o atendimento dos dilemas inerentes à Agenda ESG.

O fato é que, será o mundo corporativo por seu poder de fogo e influência quem dará forma as novas escolhas da sociedade planetária, o que exigirá muito mais das empresas e sua estrutura de governança principalmente dos Conselhos de Administração na qualidade de sua tomada de de-

“

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

cisão. A partir de agora, veremos o quanto o discurso da Diversidade, Equidade e Inclusão sairá do papel e o quanto será relevante o papel da mulher neste novo contexto.

O novo tabuleiro do xadrez geopolítico está sendo armado, a qualidade dos jogadores escolhidos e os respectivos poder de força e intenções começarão a emergir e as empresas que conseguirem decifrar e antecipar as jogadas geopolíticas terão alguma chance de sobreviver ao inusitado. E que Deus nos proteja da insensatez dos vencedores! **RI**



**ADRIANA DE ANDRADE SOLÉ**

é Engenheira Eletricista, Conselheira de Administração, Autora, Pesquisadora, Professora, Consultora e Palestrante nas áreas de Compliance e Integridade, Estratégia Empresarial e Estruturação do Ambiente de Governança Corporativa. Professora convidada e associada da Fundação Dom Cabral, IBMEC/MG, PUC Minas, IBGC, FUMEC, KPMG, HSM, Grupo Primoe na Fundação Escola de Governo de Santa Catarina. [adrianasole2021@gmail.com](mailto:adrianasole2021@gmail.com)