



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

“TRANSPARENTE COMO ÁGUA”: DIVULGAÇÃO DE AÇÕES DA AGENDA ESG DE UMA EMPRESA DE SANEAMENTO

JOÃO PEDRO TAVARES DAMASCENO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)

NEUSA MARIA RAVAROTO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)

NATÁLIA DA SILVA CHAVEIRO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)

ESTELA NAJBERG
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)

“TRANSPARENTE COMO ÁGUA”: DIVULGAÇÃO DE AÇÕES DA AGENDA ESG DE UMA EMPRESA DE SANEAMENTO

Quando o Nível da Água é mais Profundo do que Parece

“Mas somos uma empresa preocupada com a Diversidade e Inclusão, temos até um Comitê de Mulheres e Diversidade”, disse Neu Decision, o CEO (*Chief Executive Officer* – Diretor Presidente) da empresa estatal Águas do Cerrado ao assistir à apresentação do Relatório de Sustentabilidade por John Responsibility, o CSO (*Chief Sustainability Officer* - Diretor de Sustentabilidade) da empresa. John enfatizou que a elaboração e publicação do Relatório fazem parte do fenômeno “ESG” (sigla para *Environmental, Social and Governance*, que em português significa ASG - Ambiental, Social e Governança). Este fenômeno tem se tornado sinônimo de responsabilidade socioambiental, reputação e credibilidade para as empresas e passou a ser essencial nas análises de riscos e nas decisões de investimentos de bancos, investidores e agências de financiamento, o que colocou forte pressão sobre o setor empresarial.

Em resposta a esta pressão, a empresa estatal Águas do Cerrado resolveu, em 2021, adotar os parâmetros ESG para a organização e divulgação de suas ações de sustentabilidade. John Responsibility foi quem assumiu o desafio de implementar o novo sistema de governança ambiental, social e corporativa na companhia, o qual culminaria na publicação do Relatório de Sustentabilidade, cuja proposta estava sendo apresentada naquele momento ao Comitê de Sustentabilidade que contava com a participação, dentre outros, do CEO da empresa e da CFO (Chief Financial Officer - Diretora Financeira), Nath Profit, encarregada do planejamento econômico e financeiro da companhia.

O diretor de sustentabilidade conduziu o processo de implementação do novo sistema e a elaboração do Relatório de Sustentabilidade seguindo critérios bastante rigorosos de qualidade, como o atendimento aos padrões internacionais de metodologia como o *Global Reporting Initiative* (GRI) e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas (ONU). Contudo, ao ser finalizado, o relatório referente ao ano de 2021 revelou que o número de mulheres e pessoas negras em cargos de liderança está bem abaixo do que é esperado pela ONU, que é de 30%. Este resultado insatisfatório deixou o CEO da empresa em um dilema: divulgar ou não esse tema em seu relatório de sustentabilidade?

“E se os Investimentos Afundarem?”

Tudo começou quando em 11 de dezembro de 2020, durante um evento virtual sobre mercado financeiro o CEO da Águas do Cerrado, Neu Decision e o Diretor de Sustentabilidade da companhia, John Responsibility, ouviram de Marcelo Barbosa, presidente da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que a agenda ambiental, social e de governança (ESG) “não é uma discussão passageira, nem mera tendência”, mas algo já consolidado em mercados estrangeiros e no Brasil. Eles ouviram atentos o presidente da CVM destacar que “não é papel do regulador exigir as medidas, mas sim regular a maneira como as informações são divulgadas. Queremos que os emissores expliquem o que adotam e o porquê para que elas possam vender suas qualidades e os investidores possam fazer suas análises de investimento”, dizia o presidente da CVM em sua apresentação.

Ao ouvir isso, o CEO da Companhia Águas do Cerrado externou sua preocupação, pois até então, a Companhia vinha implementando ações de Responsabilidade Social Corporativa, todavia, acreditava que não estavam totalmente alinhados ao conceito de ESG. “John, já tenho ouvido perguntas de alguns de nossos *stakeholders* sobre nossos investimentos

em sustentabilidade, precisamos rever nossas estratégias de governança ambiental, social e corporativa para melhor enquadramento ao conceito de ESG. A possibilidade de nossas informações de sustentabilidade influenciarem os investimentos na Companhia deve ser algo a ser analisado com muito cuidado”.

John, que ouvia tudo atentamente, lembrou que em recente evento sobre investimentos para a América Latina, realizado em outubro de 2020, também houve outra informação importante neste sentido. Na ocasião, Larry Fink, CEO da *Black Rock*, a maior gestora de ativos do mundo, informou que o mercado precisa entender que questões climáticas já estão afetando os investimentos, “já estamos vendo o efeito da mudança climática na economia”, destacou ele. O CEO da gestora havia afirmado durante o evento que via riscos ambientais também como um risco de investimento e que o interesse de clientes por estratégias sustentáveis só tende a aumentar.

“E se os investimentos afundarem?” pensou em voz alta Neu Decision se referindo aos possíveis riscos econômicos e financeiros que a empresa poderia correr se não se mantivesse atualizada e ativa em relação às questões socioambientais. “John, precisamos ser pró-ativos e identificar com agilidade o que precisa ser feito e apresentar ao Conselho”, disse ele. “Tenho lido bastante a respeito do conceito de ESG e dos critérios e parâmetros que precisam ser seguidos. Precisamos garantir a transparência de informações e uma visão de longo prazo de nossas ações ambientais, sociais e de governança corporativa. Podemos fazer isso a partir da adequação de nosso Relatório de Sustentabilidade aos padrões do GRI e dos ODS das Nações Unidas” explicou John.

Aquela foi uma conversa longa entre Neu e John, que começaram a discutir planos e ações que a empresa deveria adotar a partir dali. Foi o início do planejamento do novo Relatório de Sustentabilidade que, em poucos meses, deveria ser apresentado à presidência e ao Conselho da Companhia.

Como um Rio Caudaloso: Conhecendo a História da Águas do Cerrado

A empresa Águas do Cerrado é uma empresa estatal brasileira, concessionária de serviços de saneamento básico em Goiás, criada no ano de 1967. Presente em 226 dos 246 municípios do estado, ela atende, atualmente, mais de 5,7 milhões de habitantes com água e 3,5 milhões de habitantes com esgoto, o equivalente a 95% de cobertura. Ao todo, são 188 Estações de Tratamento de Água e 89 Estações de Tratamento de Esgoto. Sua sede administrativa está no município de Goiânia/GO.

A Águas do Cerrado apresenta em seus valores a ideia de contribuir para uma sociedade mais justa e igualitária, assumindo um importante papel de inclusão social, pois acredita no valor de cada indivíduo e na riqueza da diversidade dentro da sociedade e das empresas. Todavia, a questão da diversidade e inclusão sempre permeou mais o campo das palavras do que da prática, como muitas empresas fazem.

Desde 2001 a empresa está registrada como companhia de capital aberto junto à CVM. No ano de 2018 seu estatuto foi alterado para atendimento à lei das estatais, Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016. A promulgação desta lei trouxe uma série de alterações para as empresas estatais.

John Responsibility, que não estava na empresa na época, gosta sempre de salientar a importância que esta lei teve para o *disclosure* (divulgação de informações financeiras) de questões relacionadas à sustentabilidade. Segundo ele, antes disso algumas empresas divulgavam seu Balanço Social, que é uma forma de a empresa prestar contas à sociedade da sua gestão econômico-social, especialmente focando em seu relacionamento com a

comunidade. O Balanço Social apresenta o resultado da organização com relação à responsabilidade social.

Com a Lei 13.303/2016 o relatório passou a ser obrigatório para empresas estatais já que seu artigo 8º determina que as empresas públicas e as sociedades de economia mista deverão observar alguns requisitos específicos de transparência, divulgando anualmente um relatório integrado ou de sustentabilidade. Esse Relatório deve representar o interesse público, assim como, deve impulsionar maior transparência acerca dos impactos críticos e relevantes de natureza ambiental, social e econômica gerados pela organização.

Em função dessa determinação, a Águas do Cerrado divulga desde 2017 seu relatório de sustentabilidade, todavia, na época, por se tratar de uma ação incipiente e por ausência de conhecimento técnico, seu relatório não seguia nenhuma metodologia. A divulgação do documento seguiu dessa forma até o ano de 2020, quando os gestores iniciaram as discussões em torno das questões ESG.

“Sustentabilidade é parte do nosso DNA”: Conhecendo a Gestão Socioambiental da Águas do Cerrado

“Águas do Cerrado é uma empresa pautada pelas boas práticas de governança corporativa”, sempre dizia Neu Decision, o CEO da empresa, em reuniões e entrevistas. Composta por um Conselho de Administração e Diretoria Executiva, a Administração da empresa segue a estrutura esperada da Lei nº 13.303/2016. A fiscalização da Companhia fica a cargo do Conselho Fiscal e do Comitê de Auditoria Estatutário.

A Diretoria Executiva é um órgão colegiado composto pelo diretor presidente, financeiro, administrativo, operacional, jurídico e - sendo a última área a ser criada - pelo diretor de sustentabilidade. A presidência se reporta ao Conselho de Administração da Companhia e todas as grandes decisões da Companhia são deliberadas pela Reunião da Diretoria Colegiada.

A presidência da empresa é ocupada por Neu Decision, o CEO, responsável pela tomada de decisões estratégicas. Ele atua direcionando os próximos passos da empresa por meio do planejamento estratégico e cuida, juntamente com diretores e acionistas, da saúde da empresa, da implementação ou modificação de processos dentro da companhia ou setores, e da representação institucional junto ao público externo. Sempre com uma posição democrática, Neu Decision é um engenheiro com uma bagagem de anos de experiência no setor de saneamento. Quando começaram a falar de ESG na Companhia ele logo disse para todos os diretores: “Sustentabilidade é parte do nosso DNA. Precisamos adaptar a gestão dentro dos princípios de ESG! Esse fenômeno tornou-se indispensável. Precisamos repensar, rever, olhar de forma diferente o mundo ao nosso redor.”

À frente da área financeira da organização está Nath Profit, a CFO, responsável pelo planejamento econômico e financeiro da companhia. É ela quem decide o investimento, o financiamento e o risco com o objetivo de conseguir aumentar o valor da empresa para seus proprietários. Nath é funcionária de carreira da Companhia, possui mais de uma década à frente da área de finanças e investimentos. Sua visão é pautada em resultados. Quando o CEO falou que precisavam adaptar a gestão dentro dos princípios de ESG sua primeira preocupação foi: “Quanto isso vai custar? Vai melhorar nosso resultado financeiro e operacional?”. Com uma visão um tanto cética, mostrou uma certa preocupação com a imagem e com os impactos que aquelas ações poderiam causar nas finanças da Companhia.

À frente da diretoria de Sustentabilidade está John Responsibility, o CSO, que tem como missão desenvolver estratégias de sustentabilidade. Criada como uma das adaptações da Companhia para fazer frente aos desafios de adequação da empresa à Lei nº 13.303/2016, a

diretoria de Sustentabilidade foi implantada no ano de 2016. John Responsibility foi o primeiro diretor, que teve logo de cara o desafio de consolidar o Relatório de Sustentabilidade e agora, de compreender todo o fenômeno ESG e implementar as práticas na Companhia. Quando o fenômeno ESG ganhou visibilidade junto à empresa, as palavras do CEO foram “seu desafio é desenvolver os planos de sustentabilidade no âmbito do ESG”.

Por se tratar de um assunto multidisciplinar e interdisciplinar, a Companhia estruturou um Comitê de Sustentabilidade, que conta com um corpo técnico de diferentes diretorias. “A estruturação de um Comitê de Sustentabilidade permitiu que a Companhia realizasse um levantamento de todas as ações executadas, viabilizando aprimorar os trabalhos já realizados e identificando novas oportunidades de implantação de projetos ESG”, disse John Responsibility em uma apresentação sobre a evolução da temática sustentabilidade em empresas de saneamento no final de 2021.

Com a implantação de uma Diretoria de Sustentabilidade, a formação de um Comitê da área e a pressão constante dos *stakeholders* pela divulgação de informações ESG, a Águas do Cerrado fez uma melhoria significativa em seu relatório de sustentabilidade. A aprovação do documento é uma responsabilidade do Conselho de Administração da Companhia. A elaboração é realizada pelo Diretor de Sustentabilidade e sua equipe. O encaminhamento do Relatório ao conselho é responsabilidade – do Diretor Presidente e do Diretor Financeiro, após apreciação do Comitê de Sustentabilidade da empresa.

“Precisamos Mergulhar Fundo na Agenda ESG”

A Lei nº 13.303/16 dispõe que as empresas públicas e as sociedades de economia mista divulguem anualmente o relatório integrado ou de sustentabilidade. Quando John Responsibility assumiu a diretoria em 2016 uma das suas primeiras ações foi elaborar o Relatório de Sustentabilidade. Durante a apresentação do primeiro relatório para a Diretoria ele disse: “o relatório permite o gerenciamento das ações da Companhia, mostrando a sua atuação em prol do desenvolvimento sustentável e quais ações devem ser alteradas ou praticadas para eliminar os impactos de algum ponto negativo da atividade ou para melhorar seus resultados”.

Na época, a sigla ESG ainda não fazia parte do vocabulário das organizações e o relatório de sustentabilidade da Águas do Cerrado tinha um enfoque maior para os aspectos de sustentabilidade econômica e ambiental, embora já apresentasse algumas informações sobre pautas importantes no eixo social, a exemplo de informações sobre as diferenças de sexo (masculino e feminino) como forma de evitar a discriminação laboral dentro da companhia, tanto no que se refere à idade, orientação sexual, gênero, raça e outros. Tratava-se de um “ensaio” rumo à gestão de diversidade, como forma de promover a igualdade de oportunidades.

A partir do ano de 2018, com o movimento em prol das questões relacionadas à Diversidade e Inclusão no Estado de Goiás e com a instituição do Decreto Estadual nº 9.251, de 25 de junho de 2018, essa pauta voltou a ganhar ênfase no âmbito do relatório. O Decreto determinou a implantação dos Comitês Permanentes para Questões da Mulher e da Diversidade, em todos os órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.

Na promulgação do decreto o Governador na época afirmou que a missão era “trabalhar as questões relativas à Mulher e à Diversidade, além de propagar o respeito e a valorização dentro e fora do ambiente de trabalho”. Na época o CEO da Companhia também se manifestou em relação ao tema: “sou um entusiasta do empoderamento feminino. Sou favorável à mulher ocupar espaço na sociedade, nas empresas”.

Para se adequar ao Decreto, a Águas do Cerrado criou na época o Comitê Permanente para Questões da Mulher e Diversidade, um trabalho de treinamento para o desenvolvimento

de ações voltadas para a diversidade e equidade na organização. Assim, mesmo ainda apresentando desigualdades, a Águas do Cerrado já plantava ali o embrião de futuras e mais duradouras transformações.

Nesse contexto, John Responsibility sempre que questionado sobre as ações que já foram implementadas pelo Comitê nessa temática, salienta que até o momento foram realizadas: Palestra sobre Sororidade; Palestra sobre Vieses Inconscientes; Rodas de conversa, estimulando a reflexão e a troca de opiniões em um ambiente seguro para gerar mudanças; Ação do Dia Internacional da Mulher com o primeiro Cine Águas do Cerrado, quando foi exibido filme “Terra Fria”, que trata sobre situações de assédio sofridos por uma mulher em ambiente de trabalho. Essas ações em prol da Diversidade e Inclusão são divulgadas pela Águas do Cerrado como marketing positivo da organização.

Este perfil de ações se manteve nos relatórios de 2018, 2019 e 2020. Porém, no final de 2020, com a evidência das questões ESG, logo após terem ciência da discussão do tema pela CVM e pela *Black Rock*, uma reunião de diretoria foi marcada e a primeira afirmativa do CEO, Neu, foi: “Precisamos mergulhar fundo na agenda ESG”. Estava determinada então a próxima missão dos gestores, sob coordenação da diretoria de sustentabilidade.

Materialidade Líquida: A construção do Relatório de Sustentabilidade

Logo após a Carta da Black Rock em 2020 e o “boom” das questões ESG, a Águas do Cerrado teve como meta de sustentabilidade um upgrade do Relatório de Sustentabilidade. Analisando informações consistentes e relatando os atos passados, o relatório passou a ser construído dentro de diretrizes claras, como as do GRI. Esta foi uma exigência principalmente dos investidores da Companhia que Nath Profit apresentou em uma das reuniões do Comitê de Sustentabilidade. Ao falar sobre a expectativa do Relatório por parte dos investidores, ela disse: “é um diferencial para a análise da posição da empresa em nosso mercado de atuação, além de ser um fator de valorização de nossas ações”.

Segundo a CFO, na busca pelo desenvolvimento sustentável aliado à necessidade de transparência, o Relatório de sustentabilidade “melhora o diálogo com o mercado, expondo a forma de atuação da Companhia, seus impactos e sua preocupação com os aspectos sociais, ambientais e de governança, promovendo uma mentalidade voltada para a conscientização dos ideais de sustentabilidade”. Neste contexto, coube ao John Responsibility a missão de elaborar o Relatório de Sustentabilidade com atenção a critérios bastante rigorosos de qualidade do GRI e com base nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).

A partir de seus estudos sobre o tema ESG, John sabia que na elaboração de um relatório de sustentabilidade com base no método GRI, o ponto principal é a definição dos tópicos materiais, ou seja, os que são relevantes para a organização e seus *stakeholders* (materialidade) e a comprovação dos dados. Mas ele sabia também que o método GRI é extenso e envolve uma grande quantidade de itens para o reporte. A seu favor, ele tinha o comprometimento do Diretor Presidente na priorização desse trabalho, já que na ocasião da realização de um primeiro relatório seguindo essa metodologia, definir esse grau de importância é primordial para conseguir abordar os principais aspectos e ser eficiente na comunicação.

O processo de definição e comprovação da materialidade da Águas do Cerrado foi realizado com base em consulta de *benchmarking* (análise de pares nacionais e internacionais, frameworks e ratings ESG). John Responsibility iniciou com a definição de uma lista de temas para consulta, pesquisa online com *stakeholders* e consolidação dos temas materiais. A coleta de dados envolveu diferentes áreas da Companhia e teve como ações a realização de workshops

e suporte aos colaboradores, preenchimento dos indicadores GRI e realização pela empresa contratada de plantões de dúvidas, revisão e possíveis ajustes nas respostas.

Nesta etapa dos trabalhos o “burburinho corria solto” pelos corredores da empresa. Havia opiniões distintas sobre o trabalho. Alguns colaboradores demonstraram empolgação ao ver o engajamento da empresa em uma pauta atual e relevante no contexto ambiental, social, econômico e de governança. Outros, porém, julgaram que seria “mais do mesmo”, pois ações de Responsabilidade Social Corporativa já eram desenvolvidas, auxiliavam a manter a boa reputação da empresa e a mitigar alguns impactos da cadeia de valor. Outros ainda, pareciam duvidar da efetividade da tal agenda ESG. Tudo isso gerava insights e feedbacks que John e sua equipe, muito atentamente registravam para organizar estratégias visando à melhoria da comunicação interna e do engajamento das equipes. Após as consultas e coleta dos dados, John ainda teria pela frente a fase do conteúdo, que trata da elaboração do roteiro e redação do documento, e a entrega, que é a publicação do Relatório de Sustentabilidade nos padrões ESG.

Enquanto percorriam a etapa de materialidade, John e sua equipe mantiveram contato com os diversos *stakeholders* da companhia e mobilizaram dados, informações e outras indicações acerca dos impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização, cuja representatividade pode exercer influência sobre as avaliações e decisões dos *stakeholders*. Essa fase foi primordial para direcionar a Estratégia ESG e a composição do Relatório de Sustentabilidade.

Um dos temas que emergiram da fase de levantamento da materialidade, como relevante para a empresa, foi a questão da Diversidade, Equidade e Inclusão, que engloba questões como composição do quadro de colaboradores e alta gestão sobre diversidade de gênero, etnia, cor, idade, PcDs (pessoa com deficiência), identidade LGBTQIAP+ (Lésbicas, Gays, Bi, Trans, Queer/Questionando, Intersexo, Assexuais/Arromânticas/Agênero, Pan/Poli, Não-binárias e mais) e outros grupos vulneráveis. Os grupos de stakeholders consultados foram a alta administração, os clientes, os empregados e os fornecedores.

Logo após a Materialidade e antes da Coleta de Dados, John pensou que aquele tema não apresentaria problemas, afinal ele pertencia aos valores da Companhia, já tinham até constituído um Comitê Permanente para tratar as questões de Mulher e Diversidade. Começou então o trabalho de levantamento de dados sobre estes temas na organização. Sem perder tempo, o CSO da empresa encaminhou um e-mail para a área de Gestão de Pessoas solicitando dados estatísticos sobre o número de mulheres e pessoas negras em cargos de liderança. Quando recebeu os dados teve uma grande surpresa.

Os resultados da consulta à Gestão de Pessoas mostram que 82% cargos gerenciais eram ocupados por homens e 18% por mulheres. Quando provocado sobre os motivos de tais resultados, o Gerente de Gestão de Pessoas informou que “mesmo com os avanços nas políticas de inclusão, as mulheres ainda enfrentam barreiras estruturais dentro da Companhia para conquistar espaços adequados. A dificuldade para encontrar lideranças femininas, por exemplo, é parte de um cenário muito maior de falta de equidade e de inclusão social. A Águas do Cerrado é uma empresa ampla e em muitos departamentos prevalece a cultura patriarcal e machista de gestão. Em diversos casos, mulheres têm de enfrentar jornadas duplas e até triplas entre o trabalho e a casa”, destacou ele.

Quando viu os resultados do número de negros no quadro da empresa, John Responsibility ficou ainda mais impressionado. Os negros - que representavam 55% do número de funcionários - ocupavam apenas 10% dos cargos de liderança. John, que estava confiante nos resultados da Companhia logo comentou com o Gerente de Gestão de Pessoas, “temos um gargalo histórico aqui, ou seja, a Companhia não está praticando uma reparação

efetiva desta desigualdade e continuamos tendo manifestações de racismo estrutural”. “Como podemos dizer que somos ESG?”, pensou ele em voz alta.

A questão da Diversidade, Equidade e Inclusão trata de um indicador que, além de endereçar a questão da participação das mulheres na vida pública e tomada de decisão e fazer parte da Agenda 2030 da ONU, colabora com a compreensão de certas características do mercado de trabalho, como a desigualdade de rendimentos entre homens e mulheres. Na Águas do Cerrado os números encontrados estavam bem aquém do que preconizam organizações como o Pacto Brasil da ONU em que a diretriz é de 30% de mulheres e 30% de pessoas negras em cargos de alta liderança.

A coleta de dados foi então finalizada e chegou o dia da apresentação da proposta do Relatório ao comitê de sustentabilidade. Neste dia, Neu Decision fez um resgate dos motivos que levaram a empresa a investir na adequação das estratégias corporativas e do Relatório de sustentabilidade aos padrões ESG. John em seguida, iniciou sua apresentação com um alinhamento sobre o conceito de ESG e algumas citações de impacto como as falas do CEO da Black Rock e do presidente da CVM sobre a importância das questões ESG na análise de investimento financeiro.

John enfatizou que a elaboração e publicação do Relatório de Sustentabilidade fazem parte do fenômeno “ESG”, que tem se tornado sinônimo de responsabilidade socioambiental, reputação e credibilidade para as empresas e passou a ser essencial nas análises de riscos e nas decisões de investimentos de bancos, investidores e agências de financiamento. Ele explicou o percurso efetivado para implementação da Agenda ESG na empresa, no levantamento dos temas relevantes para a Companhia e da comprovação da materialidade.

Ao abordar o tema da Diversidade, Equidade e Inclusão, em que a empresa ficou abaixo do valor considerado referência mínima pelos padrões internacionais, John fez uma pausa e reproduziu a fala do CEO da Black Rock, Larry Fink, realizada durante um evento sobre investimentos para a América Latina, em outubro de 2020, que ressaltava a importância das questões sociais, como a necessidade de maior representatividade de mulheres e negros nos relatórios de Sustentabilidade: “No mundo, principalmente nos Estados Unidos, temos grande desigualdade. A BlackRock até admitiu que não tem feito o suficiente para o empoderamento de pessoas negras e mulheres. Acredito que as melhores empresas do mundo serão as empresas que focarem esforços para trabalhar de forma responsável – e os acionistas são os principais responsáveis nisso. Há uma demanda cada vez maior para que o capitalismo e as empresas façam a coisa certa”, registrava a fala do CEO projetada para os integrantes do Comitê.

Após a pausa, John repetiu “questões sociais, como a necessidade de maior representatividade de mulheres e negros como fundamentais nos relatórios de Sustentabilidade, mas os dados encontrados na Águas do Cerrado estão muito aquém do que preconizam as referências internacionais”.

“Mas somos uma empresa preocupada com a Diversidade e Inclusão, temos até um Comitê de Mulheres e Diversidade!”, disse Neu Decision. A reunião para apresentação do relatório ao Conselho de Administração aconteceria dali a dois dias e qualquer pendência ou ponto de divergência deveria estar totalmente equacionado pelo Comitê antes da apresentação.

John explicou que apesar das iniciativas desenvolvidas pela empresa, as evidências encontradas demonstraram que os esforços nessa temática ainda eram insuficientes e sem impacto realmente estratégico em relação aos índices avaliados para fins do relatório nos padrões ESG. Ressaltou, contudo, que uma possibilidade seria divulgar os dados tais como se apresentavam, informando de maneira explícita o plano da empresa para sua melhoria, com metas a alcançar e previsões de investimento.

Nath Profit - a CFO interveio rapidamente e destacou: “Não podemos nos comprometer de maneira tão explícita em relação a novos investimentos na agenda ESG para viabilizar essa pauta da diversidade agora. Os investimentos com as contratações para a estruturação da agenda ESG na companhia já foram representativos, os conselheiros não vão aprovar novos dispêndios. Além disso, divulgar dados que são ruins pode gerar impactos negativos para a imagem da empresa e prejudicar o valor das ações e possibilidades de investimentos externos. É melhor omitir essa parte no Relatório ”.

“Omitir tais dados representa um risco duplo”, asseverou John. “Quando uma empresa omite ou mente sobre os impactos de seus produtos ou serviços, utilizando ferramentas de marketing para promover uma imagem sustentável, enquanto, na realidade, não aplica isso na prática, ela comete *greenwashing*, *transmitindo uma mensagem otimista, que, na verdade, mascara os problemas por ela enfrentados*, e isso tem muito mais potencial de prejudicar nossa reputação”, complementou ele.

Transparente como Água?

A discussão seguiu durante algum tempo. Nath adotara um posicionamento mais cético e defensivo em relação à publicação dos dados e à relação de investimento e retorno sobre os dispêndios realizados. John defendia a necessidade de transparência na divulgação dos dados, mesmo que isso representasse, numa análise superficial, algum risco à reputação da empresa. Acreditava ele que qualquer risco neste sentido poderia ser mitigado com metas claras estipuladas e compromisso da empresa em melhorar tais indicadores.

Neu Decision ouvia tudo com cautela. Ele ponderava sobre as oportunidades e desafios de se colocar a Sustentabilidade e os pilares ESG no centro de todas as decisões da empresa, pois com isso, reforçava-se a responsabilidade em aumentar a eficiência das operações em todas as áreas de atuação da companhia.

Estipular metas e estabelecer pactuações com as partes interessadas seria prudente? Que riscos isso traria à empresa? Estaria a empresa diante de uma nova oportunidade de diversificação de fontes de financiamento? Poderiam eles “fazer daquele limão uma bela limonada”? Essas eram reflexões que surgiram durante as discussões.

Diante de tais posicionamentos e indagações, o CEO e os demais membros do Comitê de Sustentabilidade se viram envolvidos com o seguinte dilema: Como a Águas do Cerrado deve tratar a questão dos dados sobre diversidade em seu Relatório de Sustentabilidade? Devem ser publicados ou omitidos? O que propor ao Conselho de Administração?

NOTAS DE ENSINO

1. Resumo do Caso

O caso foi elaborado com base na história de uma empresa estatal do setor de saneamento básico em Goiás que foi chamada pelo nome fictício de Águas do Cerrado. A empresa resolveu, em 2021, adotar os parâmetros ESG para a organização e divulgação de suas ações de sustentabilidade. São apresentados os três personagens da história, Neu Decision, o CEO (*Chief Executive Officer* - Diretor Presidente) - responsável pelas tomadas de decisões estratégicas; Nath Profit - a CFO (*Chief Financial Officer* - Diretora Financeira) - responsável pelo planejamento econômico e financeiro da companhia, e John Responsibility - o CSO (*Chief Sustainability Office* - Diretor de Sustentabilidade) - que foi quem assumiu o desafio de

implementar o novo sistema de governança ambiental, social e corporativa na companhia, o qual culminaria na publicação do Relatório de Sustentabilidade.

O diretor de sustentabilidade conduziu o processo de implementação do novo sistema e a elaboração do Relatório de Sustentabilidade. Contudo, ao ser finalizado, o relatório referente ao ano de 2021 revelou que o número de mulheres e pessoas negras em cargos de liderança estava bem abaixo do que é esperado pela ONU, que é de 30%. Este resultado insatisfatório deixou o CEO e os demais membros do Comitê de Sustentabilidade da empresa em um dilema: divulgar ou não esse tema em seu relatório de sustentabilidade?

2. Posicionamento

O caso poderá ser aplicado com alunos da graduação, bem como em cursos de pós-graduação *lato sensu*, especialmente, em cursos da área de administração e gestão, em disciplinas nas áreas de Responsabilidade Socioambiental Corporativa, Gestão Ambiental e áreas adjacentes. Espera-se o desenvolvimento do tema ESG e Relatório de Sustentabilidade, podendo ser explorados aspectos relacionados como o desenvolvimento do Relatório de Sustentabilidade (composição, metodologia e divulgação), ética na divulgação de informações, *greenwashing*, e o alinhamento de estratégias de negócios às ações ESG.

Para desenvolvimento dessas temáticas, sugere-se ao professor aprofundamento prévio em conceitos importantes para ampliar a discussão e, posteriormente, promover o processo de ensino em relação aos constructos teóricos que são pano de fundo do caso para o ensino apresentado.

Definido como a análise das práticas ambientais, sociais e de governança de uma empresa, o termo ESG (*Environmental, Social and Governance*) ou, em português, ASG (Ambiental, Social e Governança) chamou a atenção do mundo financeiro e corporativo pela primeira vez após a publicação de um relatório do Pacto Global das Nações Unidas em 2005, que afirmava que a incorporação de fatores ESG pelas empresas tornaria possível “*do well by doing good*”, que pode ser traduzido como “faz bem fazer o bem” (HILL, 2020). Desde então, a importância das questões ESG experimentou um aumento significativo, impulsionado pela atenção cada vez maior dos *stakeholders* percebendo que um forte desempenho ESG pode salvar o sucesso de uma empresa (KHALID *et al.*, 2021).

À medida que o mundo está mudando, há uma necessidade maior de entender quais riscos ou oportunidades uma empresa enfrenta por causa de questões ESG que podem determinar suas perspectivas de longo prazo. A pandemia de COVID-19 destacou a necessidade de se considerar esses fatores ainda mais, daí o recente aumento no interesse sobre o assunto (HILL, 2020). Consequentemente, sua contribuição para questões essenciais de sustentabilidade, como mudanças climáticas, biodiversidade, diversidade social e inclusão, também cresceu. Ao mesmo tempo, o surgimento da tecnologia e acesso à informação permitiu que os *stakeholders* desafiassem as empresas sobre como elas se comportam (HUANG; KUNG, 2010).

Neste contexto, o *disclosure* ESG, ou seja, a demanda por transparência nas práticas sustentáveis e socialmente responsáveis, está aumentando. As empresas prestam contas a seus diversos *stakeholders*, como investidores, clientes, funcionários e órgãos reguladores, que desejam avaliar suas informações para diversos fins, tais como investimento, estudo e controle. As análises e relatórios ambientais, sociais e de governança (ESG) podem fornecer percepções valiosas e ajudar as partes interessadas (GOMES; TORTATO, 2012; BHATIA; TULI, 2017).

Embora ainda sejam voluntários para a maioria dos países, existem regulamentos globais crescentes em relação aos relatórios de dados ESG corporativos. Empresas proativas e

focadas no futuro entendem a importância de comunicar os critérios ESG em sua estratégia e propósito de negócios. Eles estão fornecendo voluntariamente seus dados ESG em seus relatórios anuais. No Brasil, um importante relatório ESG é o relatório de sustentabilidade; empresas públicas e as sociedades de economia mista deverão divulgá-lo anualmente conforme determina a Lei das Estatais (Lei Federal nº 13.303, de 30 de junho de 2016) em seu artigo 8º.

Desta forma, a mensuração e divulgação transparentes do desempenho da sustentabilidade são agora consideradas uma parte essencial das práticas de negócios eficazes e uma necessidade para manter a confiança nos negócios como uma força do bem. Os relatórios corporativos são um meio pelo qual os *stakeholders*, incluindo investidores, podem identificar e medir o desempenho das empresas, assim como as próprias empresas usam os relatórios internamente para informar a tomada de decisões (FREITAS *et al.*, 2012; CAMPOS *et al.*, 2013). Os relatórios financeiros foram desenvolvidos como resultado de padrões contábeis internacionalmente reconhecidos que trazem transparência, responsabilidade e competência aos mercados financeiros em todo o mundo. Portanto, embora a divulgação de sustentabilidade seja inevitavelmente mais complexa do que os relatórios financeiros, os padrões de sustentabilidade internacionalmente reconhecidos serão a base para o cálculo das classificações ESG relevantes.

O setor de saneamento possui como característica de seu negócio a necessidade de capital intensivo (CAPEX) para realizar os investimentos necessários para sua universalização (BRASIL, 2020). Uma das fontes pouco exploradas pelas empresas deste setor para fazer frente aos investimentos necessários são os *Green Bonds*, ou títulos verdes (MORÓSTICA, 2019). No Brasil, nenhuma empresa do setor de saneamento realizou emissões deste tipo até a elaboração do presente caso de ensino.

Considerado um tema emergente pela Organização das Nações Unidas (ONU), está previsto nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), dentro do objetivo nº 6 - Água Potável e Saneamento – que os países signatários da Agenda 2030, devem assegurar a disponibilidade e a gestão sustentável da água e saneamento para todos, ou seja, sua universalização (PEREIRA, 2021). Neste contexto, considerando a importância do saneamento, a necessidade de investimento no setor e a busca por alternativas sustentáveis, tem-se a opção dos *Green Bonds*, que são títulos de renda fixa que buscam unir sustentabilidade com retorno financeiro (CAPRIOTTI; SCHMIDT, 2017). Estas emissões representam um instrumento importante para estimular o desenvolvimento sustentável, direcionando os recursos para projetos ambientais, como o saneamento (SANTOS, 2020).

Segundo os dados do Plano Nacional de Saneamento Básico – PLANSAB, do Governo Federal, a estimativa dos investimentos necessários ao cumprimento das metas previstas para os anos de 2023 e 2033 é de R\$357 bilhões (BRASIL, 2019, p. 165). Uma das principais fontes de investimento disponíveis para o setor de saneamento básico no Brasil são “recursos do mercado, que, no caso do saneamento, são captados por meio de emissão de debêntures pelos titulares dos projetos” (BRASIL, 2019, p. 61).

Com a ampliação das preocupações relativas a práticas ambientais, sociais e de governança, denominadas ESG (*Environmental, Social and Governance*) ou, no português, ASG (Ambiental, Social Governança), os *Green Bonds* vêm ganhando destaque como uma modalidade de captação de recurso no mercado (MANTOVANI *et al.*, 2020; VIEIRA; CARVALHO, 2020). Estas emissões, geralmente, financiam projetos voltados para a eficiência energética, prevenção da poluição, agricultura sustentável, pesca e silvicultura, proteção dos ecossistemas aquáticos e terrestres, transporte limpo, água limpa e gestão sustentável da água. Eles também financiam a adoção de tecnologias ambientalmente corretas e de práticas voltadas para a mitigação de mudanças climáticas (FEBRABAN; CEBDS, 2016).

3. Fontes dos dados

As fontes de dados foram tanto a literatura sobre os temas, quanto materiais de sites sobre práticas ESG e Relatórios de Sustentabilidade. A empresa utilizada no caso como referência é uma empresa estatal da área de saneamento básico e dados utilizados foram retirados do site oficial da organização, bem como da coleta de informações, documentos e relatos a partir da experiência de um membro da equipe que compõe o quadro da empresa. O enredo foi desenvolvido de forma fictícia para ilustrar com exemplos e dar mais ênfase a alguns temas específicos do caso.

4. Objetivos de aprendizagem

A análise do caso de ensino deverá abordar alguns temas e aspectos importantes para a aprendizagem, colaborando para:

a) Desenvolver habilidades para a estruturação de argumentos e tomadas de decisões quanto à adoção de práticas ESG e divulgação de dados e informações socioambientais por meio do Relatório de Sustentabilidade.

b) Fortalecer a capacidade de tomada de decisões relacionadas aos elementos que devem compor o Relatório de Sustentabilidade, metodologia de elaboração do relatório, materialidade, importância do *disclosure*/transparência e como realizar a divulgação adequada das ações de responsabilidade socioambiental;

c) Esclarecer questões chave sobre dificuldades das organizações perante as novas exigências de mercado globalizado e a necessidade de adaptação a elas, tais como questões ESG, diversidade e responsabilidade socioambiental;

d) Desenvolver competências e habilidades necessárias ao gestor para identificar o que são ações em ESG e como aplicar o conceito nas organizações;

5. Alternativas de análise do caso

O professor deve utilizar as questões abaixo para promover reflexões e análises quanto à situação-problema apresentada no caso. Além das questões, algumas possibilidades para a discussão podem ser promovidas.

(a) Relatório de Sustentabilidade: os alunos devem ser direcionados a debates relativos a como a empresa deve compor seu relatório de sustentabilidade, bem como a metodologia de elaboração, decisões quanto ao conteúdo e materialidade do documento, processo de divulgação e as vantagens e desvantagens na divulgação de informações socioambientais das organizações. Poderão ser realizadas simulações de elaboração de relatório de sustentabilidade, sendo que cada grupo poderá apresentar uma proposta de relatório de sustentabilidade para a empresa do caso.

(b) ESG e divulgação (*disclosure*) das ações: os grupos podem discutir alternativas para que a empresa adote as práticas ESG, bem como sobre como deverão realizar a divulgação dessas ações, considerando que essa adoção se tornará um compromisso público com a divulgação de relatórios e informações sobre as ações da empresa. O professor poderá realizar debates entre grupos para que apresentem alternativas para a empresa, bem como justifiquem seu posicionamento.

(c) Gestão de interesses: o professor poderá dividir a sala entre 4 (quatro) macro grupos para que cada um represente um dos personagens apresentados no caso (Diretor Presidente, Diretora Financeira, Diretor de Sustentabilidade e o Conselho de Administração da Companhia). Cada grupo deverá defender seu posicionamento, conforme apresentado no caso, bem como apresentar argumentos e alternativas em forma de propostas para solução do dilema apresentado.

6. Questões para a discussão do caso em sala de aula

Além das alternativas de discussão apresentadas no tópico anterior, o professor poderá desenvolver os objetivos educacionais a partir da estimulação de discussões individuais ou entre grupos, seguindo os questionamentos a seguir:

1) A empresa Águas do Cerrado precisou realizar importantes adequações no seu Relatório de Sustentabilidade. Quais alterações na metodologia e na forma de divulgar as informações foram necessárias?

2) Para além das exigências legais, que fizeram a Águas do Cerrado adotar uma nova postura diante da sua responsabilidade socioambiental, o que mais levou a empresa a adotar ações ESG?

3) Qual a importância da adequada divulgação (*disclosure*) das ações de sustentabilidade implementadas na empresa? Como essa divulgação pode influenciar nos investimentos, na imagem e também na cultura organizacional de uma empresa?

4) Considerando os dados sobre diversidade no Relatório de Sustentabilidade da Águas do Cerrado, caso você fosse o personagem Neu Decision, Diretor Presidente, qual decisão tomaria? Quais seriam os riscos de publicar ou omitir os dados? Quais seriam seus argumentos para defender sua decisão no Conselho de Administração?

7. Processo de ensino

Para aplicação do caso, sugere-se a estruturação da aula em discussões em grupos, sendo facultativa a leitura individual ou a ser realizada anteriormente à aula, com o encaminhamento do texto de forma prévia. A apresentação do caso, bem como sua aplicação, poderão ser estruturados em três momentos:

a) Apresentação: o(a) professor(a) poderá fazer uma breve apresentação inicial do caso para o ensino, com orientações quanto à estruturação da aula e como serão realizadas as discussões quanto às questões, resolução do dilema e o que se espera ao fim da aplicação do caso;

b) Leitura e discussão do caso: a leitura poderá ser realizada em sala ou anteriormente à aula. Antes de prosseguir com a divisão dos grupos, sugere-se que o professor retome com apoio dos alunos alguns dos principais pontos do caso, como o contexto da organização, personagens e seus posicionamentos, e o dilema apresentado. Em grupos, sendo sugerido de no máximo 8 alunos cada, a discussão poderá ocorrer entre 15 a 30 minutos, devendo o professor apresentar as questões aos alunos e propor que elaborem ao fim das discussões, uma proposta de resolução do dilema;

c) Discussão do caso com demais grupos: ao fim das discussões, os grupos ou representantes de cada grupo deverão apresentar uma síntese do discutido e a proposta de resolução do dilema;

d) Discussão final dos principais aspectos do caso e conclusão: conduzido pelo(a) professor(a), a conclusão das discussões poderá ser realizada com perguntas de reflexão aos grupos, assim como também a conclusão pelo professor em relação aos aspectos que devem ou deveriam ser elencados pelos grupos para tomada de decisões, análise do caso e para proposta de resolução do dilema do caso para ensino.

8. Bibliografia recomendada para fundamentar a análise do caso

AZEVEDO, R. ESG não é discussão passageira e nem mera tendência, diz presidente da CVM. **Valor**, São Paulo, 11 de dez. 2020. Disponível em: < <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2020/12/11/esg-nao-e-discussao-passageira-e-nem-mera-tendencia-diz-presidente-da-cvm.ghtml> >. Acesso em: 16 de jul. de 2022.

BHATIA, A; TULI, S. Sustainability Reporting under G3 Guidelines: A Study on Constituents of Bovespa Index. *Vision: The Journal of Business Perspective*, v. 21, n. 2, p. 204-213, 2017.

BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL - MDR. Secretaria Nacional de Saneamento - SNS. Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento – SNIS. **Diagnóstico dos Serviços de Água e Esgoto 2019**. Brasília, 2020.

BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL - MDR. Secretaria Nacional de Saneamento - SNS. **Plano Nacional de Saneamento Básico - PLANSAB**. Brasília, 2019.

BRASIL. **Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016** (“Lei das Estatais”). Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios

CAMPOS, L. M. S.; SEHNEM, M. A. S.; ROSSETTO, A. M.; COELHO, A. L. A L.; DALFOVO, M. A. Relatório de sustentabilidade: perfil das organizações brasileiras e estrangeiras segundo o padrão da Global Reporting Initiative. **Gestão e Produção**, v. 20, n. 4, p. 913-926, 2013.

CAPRIOTTI, B. P.; SCHMIDT, M. L. Os títulos de dívida Green Bonds e seus potenciais benefícios para o Mercado Brasileiro. **FAE – Cadernos PAIC**, v. 18, n. 1, 2017. p. 196-215.

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos; CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável. **Guia para emissão de títulos verdes no Brasil 2016**. São Paulo, 2016.

FREITAS, A. R.; CABRAL, A.; FONTELES, I.; PESSOA, M. N.; SANTOS, S. Engajamento dos stakeholders: Uma análise dos relatórios de sustentabilidade de empresas brasileiras do setor financeiro. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 11, n. 4, p. 14-25, 2012.

GOMES, F. P.; TORTATO, U. Adoção de práticas de sustentabilidade como vantagem competitiva: evidências empíricas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 33-49, 2011.

GUILHERME, G. Já estamos vendo o efeito da mudança climática na economia, diz Larry Fink. **Exame**, São Paulo, 20 de out. 2020. Disponível em: < <https://exame.com/bussola/esg-historico-materialidade-e-relevancia/> >. Acesso em: 16 de jul. de 2022.

HILL, J. **Environmental, Social, and Governance (ESG) Investing: A Balanced Analysis of the Theory and Practice of a Sustainable Portfolio**. 1ª ed. Londres: Elsevier, 2020.

HUANG, C. L.; KUNG, F. H. **Drivers of Environmental Disclosure and Stakeholder Expectation: Evidence from Taiwan.** Journal of Business Ethics, v. 96, n. 1, p. 435-451, 2010.

KHALID, F.; SUN, J.; HUANG, G.; SU, C. **Environmental, Social and Governance Performance of Chinese Multinationals: A Comparison of State- and Non-State-Owned Enterprises.** Sustainability, v. 13, p. 1-21, 2021.

MANTOVANI, F. R.; CASSAJUS, B.; TAKAASI, G. A relação dos recursos de Green Bonds (Títulos Verdes) no endividamento das empresas brasileiras. REDECA - **Revista Eletrônica do Departamento de Ciências Contábeis & Departamento de Atuária e Métodos Quantitativos da FEA-PUC/SP**, v.7, n.2. Jul-Dez., 2020. p. 124-142

MARÓSTICA, S. T. **Green Bonds e o Desenvolvimento Sustentável.** Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2019. p. 117.

OROSZ, M.; CARVALHAES, A. P.; FERREIRA, C. G.; MARTINAZZO, G. ESG: histórico, materialidade e relevância. **Exame**, São Paulo, 23 de jun. 2022. Disponível em: < <https://exame.com/bussola/esg-historico-materialidade-e-relevancia/> >. Acesso em: 16 de jul. de 2022.

PEREIRA, L. H. C. **O desafio da universalização do saneamento básico no Brasil e a contribuição da participação popular para sua efetividade.** Dissertação (Mestrado em Direito Público e Econômico) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2021. p. 150

SANTOS, C. I. M. **O desempenho dos títulos verdes no Contexto Europeu.** Dissertação (Mestrado em Economia Política Monetária e Financeira) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2020. p. 44.

VIEIRA, A. E. T.; CARVALHO, P. N. **Os títulos verdes - Green Bonds – e a transição para a economia de baixo carbono.** In.: SENHORAS, E. M. A produção do conhecimento interdisciplinar nas ciências ambientais. Ponta Grossa: Atenas, 2020. p. 152-175

VIZZOTTO, V. D. Conflito de interesses no mercado de investimento socialmente responsável: em busca da ética no âmbito dos fundos de investimento ambiental. **Revista do Instituto de Direito Brasileiro - RDB**, v. 6, p. 6045-6074, 2013.