



De 11 a 14 - NOVEMBRO DE 2024

**Inteligência Artificial
na Gestão de Operações:**
Limitações e possibilidades



IMPLEMENTAÇÃO DOS PILARES ESG: UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS

JOSÉ FERNANDO FARO – fernando.faro@usp.br
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP

FABRICIO AGUILAR RIOS – fabricio.aguilhar@usp.br
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP

FERNANDO TOBAL BERSSANETI – fernando.berssaneti@usp.br
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP

ÁREA: 9. ENGENHARIA DE SUSTENTABILIDADE

SUBÁREA: 9.7 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

RESUMO: A AGENDA ESG E DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA É UMA PREOCUPAÇÃO CRESCENTE. CONCEITOS QUE SE COMPLEMENTAM OU APRESENTAM ALGUMA INTERAÇÃO SÃO OBJETO DE INTERESSE DE QUALQUER EMPRESA. DESTA FORMA, MUITAS PODEM SER AS ESTRATÉGIAS VOLTADAS À IMPLEMENTAÇÃO, USO E DESDOBRAMENTO DOS PILARES ESG. O PRESENTE ESTUDO ABORDA AS ESTRATÉGIAS OU AÇÕES ADOTADAS OU NÃO POR TRÊS EMPRESAS DE SEGMENTOS DIFERENTES, SEMELHANÇAS OU DIFERENÇAS EM RELAÇÃO AOS PILARES ESG. ATRAVÉS DO DIÁLOGO COM A LITERATURA CIENTÍFICA PERTINENTE, PROCURAMOS RELACIONAR O ASSUNTO COM EMPRESAS DE SEGMENTOS TOTALMENTE DIFERENTES. VARIÁVEIS COMO INTEGRAÇÃO DOS SISTEMAS DE GESTÃO, ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS DAS EMPRESAS, SUAS PARTICULARIDADES, BEM COMO UMA ANÁLISE BASEADA NO GCS-GLOBAL CERTIFICATION SYSTEM FORAM REALIZADAS. AS ANÁLISES COMPARATIVAS REALIZADAS ENTRE AS EMPRESAS DE DIFERENTES SETORES (AUTOMOTIVO, GÁS INDUSTRIAL E EMBALAGENS RÍGIDAS E FLEXÍVEIS PARA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA E OUTRAS) APONTAM NA DIREÇÃO DE QUAL DESTAS EMPRESAS POSSUI UM MAIOR FOCO EM AÇÕES DE ESG COM VISTAS À IMPLEMENTAÇÃO EM SUAS ROTINAS, CONTEXTO E DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO. A PESQUISA TEM TAMBÉM UM VIÉS VOLTADO PARA AS EXIGÊNCIAS DOS MERCADOS ONDE ESTAS EMPRESAS ATUAM OU DE EXPRESSAR INICIATIVAS VOLUNTÁRIAS COM BASE EM DIRETRIZES CORPORATIVAS.

PALAVRAS-CHAVES: PILARES ESG; ESTRATÉGIAS; SISTEMAS INTEGRADOS.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, muito se tem falado de ESG-*Environmental Social and Governance*. A discussão acerca do tema e o próprio conceito em si, nasceu da iniciativa do “*Who Cares Wins*”, estabelecido pelo Pacto Global da ONU, juntamente com o Banco Mundial em junho de 2004, tendo como foco os grandes investidores e analistas em relação à necessidade de interação entre as variáveis ambiental, social e de governança (ABNT PR2030, 2022). As iniciativas do *Who Cares Wins* geraram outras publicações voltadas para a agenda ESG (IFC, 2004-08).

No presente estudo são discutidas as estratégias de implementação dos pilares ESG por três empresas de segmentos diferentes; semelhanças e diferenças em termos de estratégias adotadas. Estratégias podem ser delineadas a partir dos movimentos do mercado, necessidades ou ações internas (exemplo: relação dos padrões normativos com os pilares ESG) ou requisitos específicos de clientes. Ao relacionar determinados requisitos normativos com os padrões ESG, identificamos a possibilidade de melhor abordar e interpretar aspectos até então limitados a certas especificidades dos sistemas de gestão, que possuem objetivos muitas vezes de curta duração, ou intrinsecamente associados às exigências do mercado e de outras partes interessadas pertinentes. A padronização facilita o funcionamento das organizações e transações comerciais porque normas relevantes podem ser associadas e referenciadas ao invés de se ter descrições complexas relacionadas aos produtos e serviços sem o rigor de se seguir normas específicas e integradas (SCHMUCK, 2021).

A normalização é uma atividade de interesse geral, com o objetivo de fornecer documentos de referência, elaborados de modo consensual por todas as partes interessadas, consolidando boas práticas, recomendações, conjunto de requisitos de serviços, produtos, métodos e processos, com vistas a garantir evolução e inovação tecnológicas, assim como níveis de segurança e desempenho crescentes para a sociedade (PR2030, 2022). Contudo, outras estratégias serão abordadas ao longo do estudo a partir da coleta de informações junto às empresas objeto desta pesquisa, incluindo o diálogo necessário com referenciais teóricos apropriados. Com o crescimento da implementação de iniciativas ESG pelas empresas e a probabilidade de mais regulamentação para os próximos anos, muitas empresas buscam acompanhar de certa forma a evolução deste campo. Em indústrias mais rigorosamente regulamentadas, como os fundos de investimento, o incentivo para implementar esforços ambientais voluntários pode ser mais forte em antecipação a normas regulamentares mais rigorosas no futuro (CASTRO; GRADILLAS, 2022).

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ESG – *Environmental Social and Governance* e as corporações

Em final de 2022, a ABNT-Associação Brasileira de Normas Técnicas publicou a PR2030-Práticas Recomendadas, estando estas voltadas para os pilares da estrutura ESG. Trata-se de orientações relativas ao tema. Antes disso, o então secretário-geral da ONU, Kofi Annan, fez a provocação a presidentes de grandes instituições financeiras sobre como integrar fatores ambientais, sociais e de governança no mercado de capitais (COUTINHO, 2021). Países e empresas em todo o mundo continuam a promover o desenvolvimento coordenado do meio ambiente, da sociedade e da governança de acordo com os princípios ESG (LI et al., 2021; estas empresas integram e geram suas estratégias relacionadas à busca pela sustentabilidade, considerando os efeitos da implementação de mediadas ambientais, sociais e de governança coordenados junto ao ambiente interno, sistemas de gestão e desempenho sustentável (GEBHARDT, 2022).

Em seu estudo, o mecanismo de impacto do ESG foi analisado sob três perspectivas: governo, mercado e empresa, sendo que as dimensões ESG e o desempenho empresarial estão positivamente relacionados, melhorando o desempenho empresarial principalmente com os pilares *S-Social* e *G-Governance* (ZENG; JIANG, 2023). Outro aspecto de grande impacto está relacionado à educação e conhecimento do assunto. Construir um sistema operacional ESG dentro da empresa pode envolver diversas partes interessadas na colaboração de criação de valor (LIAO; PAN; ZHANG, 2023). Estudos apontam para o fortalecimento da relação entre os pilares ESG e o desempenho da sustentabilidade em países asiáticos (SALEH; MAIGOSHI, 2024). Outros estudos realizados junto a empresas chinesas entre 2011 e 2021, apontam que há um efeito positivo significativo entre ESG e o desempenho da empresa, porém, esse efeito depende das fases do ciclo de vida da empresa. A associação entre ESG e desempenho empresarial é mais pronunciada para empresas nas fases de crescimento e maturidade (QU; ZHANG, 2023). Ainda considerando o ciclo de vida da empresa, nas fases de maturidade e declínio das empresas, a incerteza ambiental modera e prejudica a associação entre ESG e o desempenho empresarial (GAO et al., 2023). Já na Europa, estudo realizado reexamina a relação entre ESG e o desempenho financeiro (CANDIO, 2024).

Com relação à cultura, estudo realizado em empresas chinesas evidenciam que os pilares ESG afetam de maneira positiva a lucratividades corporativa, mas isso é afetado de forma moderada pela variável cultural (XU; LIU, 2023). Além da importância da cultura existente nas empresas, uma preocupação muito intensa em alguns segmentos está relacionada

com a fidelização da marca. Estudo aponta que o efeito do ESG em relação à fidelização da marca é mais forte entre os grupos etários mais jovens do que entre os grupos etários mais velhos (PURIWAT; TRIPOPSAKUL, 2023). Em outro estudo, o foco é na relação entre os pilares ESG e os ODS (Objetivos de Sustentabilidade), visando induzir efetivamente os determinantes do ESG para uma estratégia comunitária de desenvolvimento sustentável por parte das empresas (HUANG; CHAN; HSIEH, 2022). Até em segmentos muito dependentes do *e-business* por exemplo, indicadores que apoiem a implementação do processo de economia circular relacionada aos aspectos técnicos, reduzem o custo de operação e a pressão de recursos, minimizam o impacto ambiental e maximizam os impactos sociais e econômicos (FATIMAH et al., 2023).

2.2 ESG e sistemas integrados de gestão

No que se refere aos sistemas integrados de gestão, muitas normas são de uso voluntário. Contudo, podem se tornar compulsórias, quando consideradas requisito específico para alguns clientes ou segmentos específicos. Como exemplo, clientes automotivos, que possuem como requisito para seleção de seus fornecedores, e participação em novos negócios para os fornecedores atuais, a obrigatoriedade de algumas certificações de sistema (exemplos: IATF 16949 (2016), ISO 9001 (2015), ISO 14001 (2015) e ISO 45001 (2018)). Além destes requisitos, diversas corporações passaram a acompanhar as ações ESG de sua cadeia de suprimentos. Este acompanhamento vai desde um monitoramento inicial, passando por auditorias de 1ª parte (conduzidas pela própria organização), 2ª parte (conduzidas pelo cliente ou parte interessada) e 3ª parte (conduzidas por um órgão independente). A exemplo do que ocorre com as normas de gestão, as ações voltadas para ESG passaram a ser auditadas e monitoradas. Na busca realizada, não foram identificados artigos ou autores que façam uma relação direta entre ESG e os Sistemas de Gestão Integrado. Em estudo acerca dos padrões de gestão ISO, a relação entre ESG, ODS e as normas de gestão como ISO9001, ISO14001 e ISO45001, poderia ser objeto de estudo para pesquisas futuras (RONALTER; POLTRONIERI; GEROLANO, 2023). Em outro estudo, análises descritivas e de *cluster* revelam que as empresas com sistemas de gestão da qualidade e ou sistemas de gestão ambiental alcançam pontuações ESG estatisticamente mais altas do que as empresas sem tais sistemas de gestão (RONALTER; BERNARDO; ROMANI, 2023).

Quando abordamos normas de gestão, principalmente aquelas que possuem uma estrutura de alto nível, ou seja, apresentam uma sequência padrão e comum a sistemas diferentes, temos o requisito comum a todas elas voltado para riscos e oportunidades. As

normas ABNT NBR ISO 9001 (2015), ABNT NBR ISO 14001 (2015) e ISO 45001 (2018), possuem o requisito comum 6.1 Ações para abordar riscos e oportunidades. Além disso, outros requisitos estão alinhados e trazem preocupações voltadas para qualidade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional. Contudo, possuir um sistema integrado de gestão, ainda que certificado por um OCC-Órgão Certificador Credenciado não significa atender aos pilares ESG. Um estudo revela as semelhanças e diferenças entre as diretrizes ESG e os princípios da ISO 9001:2015. A metodologia utilizada combina as diretrizes ESG com os princípios da ISO 9001. O resultado do estudo mostra que todos os princípios da ISO 9001 estão incluídos nos princípios ESG, mas apenas sete em cada dez diretrizes ESG estão incluídas nos princípios da ISO 9001 (SCHMUCK, 2021).

2.3 Outras estratégias voltadas à implementação dos pilares ESG

O presente estudo, não pretende explicar ou apresentar objetivos, princípios ou modelos estruturados voltados ao desenvolvimento sustentável, o que vem sendo bastante explorado, inclusive possibilitando um grande campo para a pesquisa científica. A proposta aqui, é relacionar as estratégias adotadas por empresas de segmentos diferentes para se adequarem às exigências de partes interessadas pertinentes no que se refere aos pilares ESG. As motivações podem incluir estratégias similares ou não.

Uma vez que as obrigações das empresas para com as partes interessadas e para com a sustentabilidade tenham sido enquadradas como questões normativas, estes critérios passam a assumir um valor instrumental. Mais recentemente, os defensores do Investimento Responsável sugeriram que o desempenho ambiental, social e de governança (ESG) das empresas possui implicações críticas para a criação e captura de valor econômico a longo prazo pelas empresas (BARMAN, 2018). Contrariamente, as empresas que priorizam considerações ambientais, sociais e de governança (ESG) tendem a ter uma abordagem mais sustentável às operações comerciais com menor impacto no meio ambiente e na sociedade (KONG; AKBAR; POULOVA, 2023). Desta forma, discussões acerca de fundos ESG fazem parte das pautas de empresas de todo o mundo; o interesse e a procura crescentes, introduziram um produto relativamente novo, o fundo de investimentos ESG (KUZMINA et al., 2023).

As avaliações de fatores ESG é mais um aspecto inerente a um processo de investimento sólido do que uma disciplina de investimento separada. Quando as variáveis ESG são consideradas, o foco está nos retornos de investimento ajustados ao risco de longo prazo. Os investidores devem escolher a estratégia que melhor corresponda aos seus objetivos

e interesses. O investimento ESG não é uma simples resposta: sim ou não. A lacuna de investigação extraída dos estudos anteriores é determinar a relação entre os fatores que influenciam o ESG e a sua prioridade com as suas capacidades de condução e dependência (AICH et al., 2021). Assim, a gestão de resultados continua a ser uma preocupação ética crítica enfrentada pelas empresas. A gestão que conduz à manipulação de lucros pode adotar atividades ambientais, sociais e de governança (ESG) para se proteger das partes interessadas. O envolvimento em ESG é por vezes visto como um tipo de má conduta de gestão e como um meio de encobrir práticas manipulativas (ALMUBARAK; CHEBBI; AMMER, 2023).

Muitas podem ser as estratégias adotadas por uma empresa no que se refere às variáveis ambiental, social e de governança, porém, é importante frisar que um novo modelo mental deve fazer parte de suas rotinas, desde o planejamento até o fornecimento de seus bens ou serviços. Alguns incentivos podem existir para que os pilares ESG sejam então considerados como um padrão e não somente um argumento de marketing ou *Greenwash*. As empresas que contribuem para o bem-estar social e o desenvolvimento são consideradas confiáveis e geram mais riqueza para os seus *stakeholders*. A responsabilidade social corporativa e as medidas de proteção ambiental influenciam o desempenho financeiro das empresas (PANDA; RAY, 2023).

3. METODOLOGIA

3.1 Classificação e tipo de pesquisa, busca, documentos considerados e palavras chave

Existem diferentes tipos de pesquisa em função dos objetivos e propósitos de quem está realizando os estudos. Esses tipos de pesquisa podem ser classificados de diversas formas, segundo critérios dos mais diversos, e conforme ponto de vista do pesquisador (ANDRADE, 2002). O presente estudo refere-se à realização de uma pesquisa qualitativa, sendo o método utilizado baseado em multicasos. A coleta de dados se deu através de evidências documentais e entrevistas semiestruturadas. A entrevista semiestruturada possibilita maior abrangência em relação à coleta de dados e sua organização. Assim, não está presa somente às evidências documentais, permitindo certa flexibilidade e contato mais próximo entre entrevistador e entrevistado, favorecendo a exploração e profundidade dos assuntos, saberes, representações, crenças e valores (LAVILLE; DIONNE, 1999).

A coleta de informações e análises documentais nas três empresas pesquisadas se deu entre os dias 15 de abril a 17 de maio de 2024. Todas as questões e informações relevantes constam de tabelas detalhadas, não incorporadas a este estudo (em sua integralidade), mas que

se encontram disponíveis para envio a posteriori, a qualquer parte interessada no presente estudo.

A Tabela 1 apresenta os dados iniciais das três empresas em relação aos segmentos principais em que atuam, número de colaboradores, estrutura organizacional e localização.

Tabela 1. Empresas e segmentos analisados

Empresa	Segmento	Nº Colaboradores	Estrutura/Planta
A	Autopeças (fornecedor nível 1 e 2 para o setor automotivo)	150	Familiar-Brasileira (planta única)/São Paulo-SP
B	Gás industrial para redes de <i>fastfood</i>	20	Multinacional-Alemã (diversos sites no mundo)/Diadema-SP
C	Embalagens rígidas e flexíveis (principalmente para o mercado farmacêutico)	160	Multinacional-Alemã (diversas plantas no mundo)/Cotia-SP

A coleta de informações para este Estudo de Multicasos recebeu o devido tratamento analítico a partir de sua relação com referenciais teóricos apropriados, sendo que estes foram levantados a partir de buscas qualificadas, conforme critérios definidos na Tabela 2. Conforme Gil (2008), o estudo de caso contempla a análise de resultados, ações, bem como orientações para o processo de tomada de decisões ou intervenções, além das explicações e razões das medidas efetivadas.

Tabela 2. Critérios para busca dos referenciais teóricos

Planejamento	Busca
Database	<i>Web of Science</i>
Tipo de documento	Artigos
Outros documentos	Livros, Normas e Organizações
Período	Abril 2024 a Maio 2024
Categorias	<i>Environmental Sciences, Environmental Studies, Green Sustainable Science Technology</i>
Pesquisa por <i>strings</i>	“ESG” ou “ESG and” e “ESG ISO”

Com relação à busca por artigos, inicialmente a pesquisa foi realizada considerando somente a *string* “ESG”, o que apontou mais de 5.000 artigos sobre o tema. Posteriormente foi utilizada a *string* “ESG and”, onde o resultado passou para 622 obras. Os filtros utilizados inicialmente foram: últimos cinco anos (2020 a 2024), categorias e documentos conforme apresentado na Tabela 2, passando o número de obras de 622 para 220. Complementando com novos filtros: artigos com acesso aberto e em inglês, o número de obras passou de 220 para 86. Estas 86 obras tiveram seus resumos analisados para seleção dos artigos somando-se a isso os outros documentos mencionados na Tabela 1, sendo a seleção explicitada no diagrama PRISMA-*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PAGE et al.,

2021), apresentando na Figura 1.

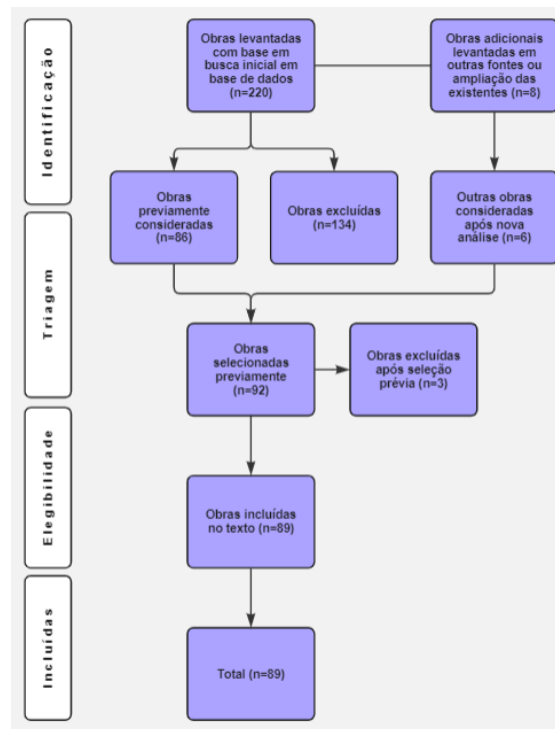


Figura 1. Diagrama PRISMA

As palavras chave destas 86 obras também foram consideradas, representadas na Figura 2, utilizando-se para tanto o software VOSviewer®.

Considerando os principais *clusters* da pesquisa realizada, é possível fazer algumas observações em relação aos conceitos ou aspectos que vêm sendo mais associados às obras relacionadas ao tema ESG:

- *Cluster* azul: esg, investimento, inovação, estratégia, custo, mercado, empresas, gerenciamento e responsabilidade social.
- *Cluster* verde: impacto, performance da empresa, responsabilidade social corporativa e valor.
- *Cluster* vermelho: performance, governança, responsabilidade, sustentabilidade e propriedade.
- *Cluster* amarelo: sustentabilidade, risco, retornos e informação.

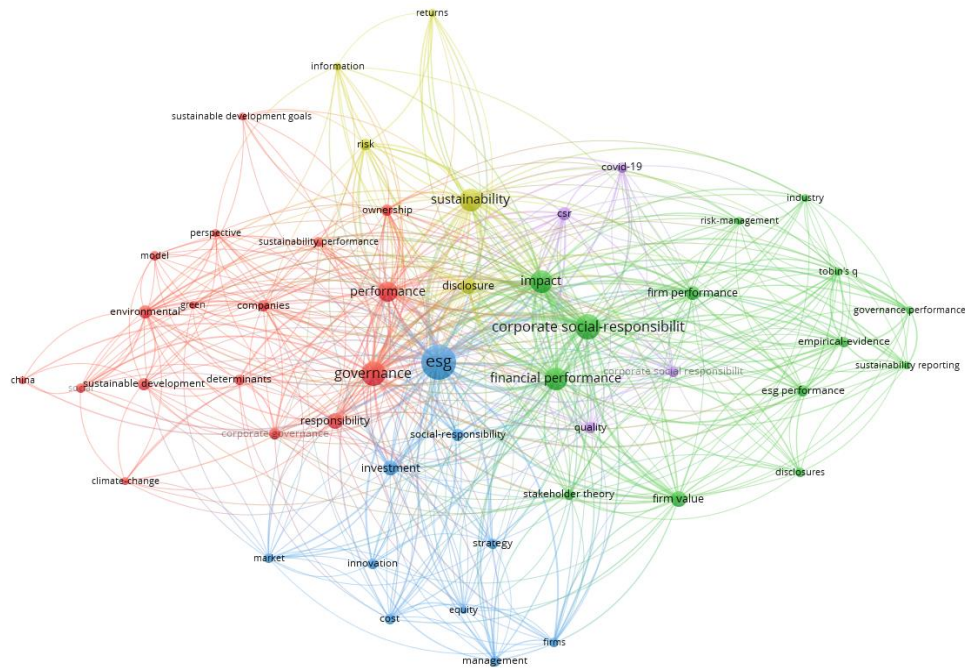


Figura 2. Palavras chave levantadas

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 ESG e ações desdobradas pelas empresas analisadas

São muitas as orientações técnicas em relação ao assunto em todo o mundo. Modelos de sistemas e até mesmo critérios para uma eventual certificação por parte das empresas vêm sendo discutidos e formatados ano após ano. Na última década, e principalmente, nos últimos anos, nunca se discutiu tanto estes modelos. Algumas organizações, imbuídas inicialmente de aspirações financeiras, buscaram entender e se adaptarem a estas novas soluções. Um exemplo disso, é a possibilidade de aquisição no mercado de energia livre.

A Tabela 3 apresenta os dados das três empresas no que se refere ao uso de recursos e programas associados. As questões foram direcionadas aos gestores de qualidade, meio ambiente, segurança e saúde ocupacional, além de profissionais de gestão de manutenção.

Tabela 3. Uso de energia livre (fontes limpas)

Empresa	Segmento	Uso de energia livre adquirida (fontes limpas)
A	Autopeças (fornecedor nível 1 e 2 para o setor automotivo)	50%
B	Gás industrial para redes de <i>fastfood</i>	70% nas unidades maiores (0% nas menores)
C	Embalagens rígidas e flexíveis (principalmente para o mercado farmacêutico)	80% em todas as plantas do mundo (meta a ser cumprida até 2025); Operação Brasil utiliza cerca de 60%

4.2 Normas de gestão: estratégias de adequação das empresas analisadas

Quanto às normas de gestão adotadas por cada empresa, a Tabela 4 apresenta as estratégias de implementação com vistas à obtenção de certificação ou manutenção de suas respectivas certificações.

Tabela 4. Situação de implementação ou certificação das normas de gestão

Empresa	Qualidade	Meio Ambiente	Segurança e Saúde
A	IATF16949	ISO14001	Sem diretriz para certificação
B	ISO9001	*Sem diretriz para certificação	*Sem diretriz para certificação
C	ISO9001	Em processo de certificação (até maio/24)	Planejado para 2025 (até dezembro/25)

A empresa “A” possui certificação IATF16949:2016 e ISO14001:2015 por exigência do mercado em que atua (automotivo). Como fornecedor níveis 1 e 2, o que compreende fornecer para OEM-*Original Equipment Manufacturer*, que representa os fabricantes de peças originais, a empresa deve atender aos requisitos de certificação e ou requisitos específicos de clientes.

Em relação à convergência das normas de gestão com os pilares ESG, somente a empresa “C” faz esta associação, principalmente por seguir as diretrizes do grupo em nível mundial.

Com relação à empresa “B”, as unidades maiores possuem tanto a certificação ISO14001 como a ISO45001, porém, não existem diretrizes para certificação das Unidades Estratégicas de Negócio (UENs) para estas normas. As UENs possuem no máximo 20 funcionários, bem como processos mais simples e específicos. A UEN, objeto deste estudo realiza o enchimento e comercialização de um único tipo de gás (CO₂).

4.3 Semelhanças e diferenças nas estratégias com relação a ESG

A Tabela 5 apresenta as semelhanças e diferenças em relação às estratégias voltadas aos pilares ESG.

Tabela 5. Semelhanças e Diferenças – Estratégias ESG

Empresa	Canais de Denúncia	Comitê de Sustentabilidade	Metas Ambientais, Sociais e de Governança	Comitês de Afinidade
A	Possui	Possui	Inipientes	Não possui
B	Possui	Possui	Inipientes	Não possui
C	Possui	Possui	Parciais	Possui algumas iniciativas

Com base no GCS (2021) *Global Certification System*, através do Manual de Requisitos para Avaliação de Maturidade em Termos de Sustentabilidade Empresarial as três empresas objeto deste Estudo de Multicasos responderam aos tópicos de cada dimensão ESG; os resultados apresentados na Tabela 6 são os globais da dimensão E-*Environmental* com base em cada questão detalhada no manual respondido por cada empresa.

Tabela 6. Tópicos do pilar E-*Environmental*

PILAR	Nº	TÓPICO	PESO	EMPRESAS		
				A	B	C
E ENVIRONMENTAL (30%)	1	Recursos Naturais	3%	1%	1%	2%
	2	Emissões de Gases de Efeito Estufa	4%	1%	1%	1%
	3	Eficiência Energética	4%	2%	2%	3%
	4	Gestão de Resíduos	4%	2%	3%	4%
	5	Emissões Atmosféricas	3%	2%	2%	2%
	6	Oportunidades Ambientais	3%	2%	2%	3%
	7	Responsabilidade Ambiental na Cadeia de Fornecimento	4%	2%	2%	3%
	8	Planejamento e Gestão Ambiental	5%	2%	3%	4%
GERAL			30%	14%	16%	22%

A empresa “A” respondeu às questões referentes aos tópicos apresentados na Tabela 6, através de função (única) de meio ambiente existente na empresa. Esta função responde à gerência de qualidade, o que evidencia uma grande limitação em termos de suas autonomias, papéis e responsabilidades. A empresa “B” faz parte de um grande grupo mundial, porém, por se tratar de uma UEN pequena (poucos funcionários e produto único) tem suas decisões centralizadas em um grupo corporativo de sustentabilidade, onde muitas das decisões adotadas não são extensivas às unidades menores. Uma única pessoa com formação em química responde por todas as demandas de qualidade e meio ambiente. As questões de cunho social e de governança são de incumbência da matriz. Já a empresa “C” mantém um time especializado em qualquer unidade do mundo dedicado principalmente a organizar, adequar e a cumprir as diretrizes e pautas ESG.

Os resultados apresentados na Tabela 7 são os globais da dimensão S-*Social* com base em cada questão detalhada no manual respondido por cada empresa. A empresa “A” mantém diversas ações sociais envolvendo a comunidade no entorno, além de manter parcerias com entidades assistenciais. Contudo, conforme informado pela área de Recursos Humanos, não há uma política de remuneração, cargos e salários ou similar. A empresa vem endereçando alguns assuntos relativos a este pilar ao Comitê de Sustentabilidade, principalmente no que se refere a inclusão, equidade e diversidade. Em seu *site*, disponibiliza às partes interessadas

pertinentes, um conjunto de políticas que incluem: relações de trabalho, saúde e segurança, inclusão e diversidade, privacidade e proteção de dados, dentre outras.

Tabela 7. Tópicos do pilar S-Social

PILAR	Nº	TÓPICO	PESO	EMPRESAS		
				A	B	C
S SOCIAL (35%)	9	Políticas de Remuneração e Relações de Trabalho	4%	2%	2%	3%
	10	Desenvolvimento do Capital Humano	3%	1%	2%	3%
	11	Saúde e Segurança do Trabalho	5%	3%	4%	4%
	12	Gestão de Provedores Externos quanto a Responsabilidade Ocupacional	3%	2%	2%	3%
	13	Inclusão Social e Diversidade	4%	3%	2%	3%
	14	Relações com a Comunidade	4%	3%	2%	3%
	15	Segurança e Qualidade do Produto e/ou Serviço	5%	4%	4%	4%
	16	Privacidade e Proteção de Dados	3%	2%	2%	2%
	17	Investimento Responsável	4%	2%	3%	3%
GERAL			35%	22%	23%	28%

A empresa “B” recebe diretrizes específicas da matriz, não havendo nenhum projeto específico de cunho social declarado explicitamente para a unidade incluída neste estudo. A empresa “C”, além de seguir as diretrizes corporativas possui certa autonomia assegurada através de seu diretor operacional. A estrutura organizacional é clara e aberta através de intranet para todos os interessados entenderem a hierarquia e as possibilidades de carreira. Projetos sociais abrangendo as comunidades do entorno são mantidos e ampliados. A empresa mantém suas políticas de forma integrada na rotina de todos os níveis, disseminando seu conjunto de diretrizes, princípios e valores relativos ao pilar S-Social. As informações foram fornecidas pela área de Relações Institucionais da empresa.

Os resultados apresentados na Tabela 8 são os globais da dimensão G-Governance com base em cada questão detalhada no manual respondido por cada empresa.

Tabela 8. Tópicos do pilar G-Governance

PILAR	Nº	TÓPICO	PESO	EMPRESAS		
				A	B	C
G GOVERNANCE (35%)	18	Boas Práticas de Transparência, Prestação de Contas e Governança Corporativa	5%	2%	3%	4%
	19	Gestão de Riscos do Negócio	5%	3%	3%	4%
	20	Ética e Conduta	5%	4%	4%	4%
	21	Combate e Corrupção, Fraude e Práticas Anti-Concorrenciais	5%	4%	5%	5%
	22	Independência dos Conselhos	5%	0%	4%	4%
	23	Compromisso com a Geração de Valor para os Acionistas	5%	3%	4%	4%
	24	Auditoria Fiscal e Contábil	5%	3%	3%	5%
GERAL			35%	19%	26%	30%

A empresa “A” possui uma estrutura familiar, onde as decisões são tomadas de forma bastante centralizada. O rigor das informações e os controles são bastante acentuados. Além disso, um escritório contábil-fiscal presta assessoria, além de realizar auditorias anuais com a finalidade de apresentar relatórios detalhados aos acionistas. A empresa não possui nenhum conselho (administração, consultivo, fiscal, etc.). Vem direcionando o assunto através de escritório de advocacia, que além de outras demandas, apresentará uma proposta para formação dos conselhos. A empresa “B” possui uma governança centralizada através de sua matriz, sendo as diretrizes repassadas às unidades menores. As unidades menores não possuem diretores e sim um Gerente de Unidade, que se reporta ao diretor da matriz. As políticas corporativas são repassadas aos colaboradores através do portal da empresa e de sua universidade corporativa. Diversas auditorias são realizadas por times específicos da matriz, porém, não há uma contratação independente para realização de auditoria fiscal-contábil nas unidades menores. A empresa “C”, assim como a “B”, segue diversas diretrizes e políticas corporativas, porém, possui dois diretores (Administrativo-Financeiro e Operacional). Desta forma, participa das prestações de contas à matriz, mas possui certa independência. Passa por auditorias corporativas, além de outras realizadas por empresas independentes. Vale ressaltar, que a empresa publica anualmente o seu Relatório de Sustentabilidade, além de diversas outras informações voltadas aos pilares ESG, onde a operação Brasil possui grande destaque, assim como qualquer unidade pertencente ao grupo.

A Tabela 9 apresenta os dados gerais em forma de resumo.

Tabela 9. Quadro resumo das dimensões ESG

PILAR	TOTAL POSSÍVEL	OBTIDO PELAS EMPRESAS		
		A	B	C
E-Environmental	30%	14%	16%	22%
S-Social	35%	22%	23%	28%
G-Governance	35%	19%	26%	30%
TOTAL	100%	55%	65%	80%

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se considerar três empresas atuando em segmentos diferentes é de se esperar, que as razões ou motivações para implementação dos pilares ESG possuam semelhanças e diferenças. É notório que em alguns segmentos, estas motivações estão muito mais associadas às exigências do mercado em que se atua do que propriamente de uma consciência ou decisão voluntária. Nas grandes corporações, as diretrizes corporativas podem ser a mola propulsora para a decisão estratégica de se implementar rotinas e controles voltados ao padrão

ESG. Contudo, estas mesmas corporações podem não definir estratégias válidas e aplicáveis a todas as suas unidades.

O estudo de multicasos aponta para algumas direções possíveis. Primeiro, a empresa “A”, atuando há mais de 50 anos no setor automotivo possui uma estrutura familiar (segunda geração), que define por ações voltadas a ESG por conta das exigências de seus principais clientes, ou seja, somente define traçar estratégias de enfrentamento, que são em geral, reativas. Diversos clientes automotivos vêm definindo requisitos específicos alinhados a ESG, o que fez com que a empresa instituísse um Comitê de Sustentabilidade, mas com autonomias limitadas. Segundo, a empresa “B” não possui nenhuma diretriz específica voltada para adequação aos pilares ESG enquanto Unidade Estratégica de Negócio, apesar de haver diretrizes e rotinas definidas em nível corporativo. Terceiro, a empresa “C”, além de possuir diretrizes corporativas, possui diretrizes, autonomias e programas locais, o que facilita a implementação de trabalhos voltados aos pilares ESG. O próprio quadro resumo (Tabela 9) coloca a empresa “C” em posição de destaque em relação às estratégias ESG, principalmente no que se refere ao planejamento das certificações de sistemas de gestão como ponto de partida e também de consolidação da implementação.

Comparando-se a empresa “B” com a empresa “C”, ambas pertencentes a dois grandes grupos multinacionais alemães, é possível constatar estratégias totalmente diferentes. A empresa “C” possui diretrizes igualitárias em termos de ESG e Sustentabilidade Corporativa, independentemente do tamanho da unidade envolvida ou país em que realiza suas operações. Diferentemente, a empresa “B” mantém unidades menores com intuito principal de redução de custos operacionais, sem definir mecanismos, diretrizes ou políticas voltadas aos pilares ESG e Sustentabilidade Corporativa. Já a empresa “A” (100% nacional de capital fechado) reage às solicitações e ou exigências do mercado em que atua, não realizando um planejamento prévio, fruto do desejo voluntário de seus acionistas. Por fim, a empresa “C” encontra-se em uma posição melhor estabelecida em relação às diretrizes de implementação dos pilares ESG. Os três pilares vêm sendo trabalhados e incorporados às operações da empresa. Das três empresas estudadas é a que demonstra maior conhecimento, melhor gestão e direcionamento estratégico em relação ao tema. Considerando o manual GCS (2021), a empresa “C” teria atualmente um grau de atendimento da ordem de 80% em relação às três dimensões ESG, enquanto as empresas “B” e “A” evidenciam um grau de atendimento de 65% e 55% respectivamente. Vale ressaltar que o presente estudo possui limitações em função da pequena amostra de empresas consideradas. Como possibilidade futura, novos estudos relacionando os sistemas de gestão aos pilares ESG poderiam ser de grande valia.

REFERÊNCIAS

- AICH, S.; THAKUR, A.; NANDA, D.; TRIPATHY, S.; KIM, H.C. Factors Affecting ESG towards Impact on Investment: A Structural Approach. **Sustainability**, 13, p.1-14, 2021.
- ALMUBARAK, W.I.; CHEBBI, K.; AMMER, M.A. Unveiling the Connection among ESG, Earnings Management, and Financial Distress: Insights from an Emerging Market. **Sustainability**, 15, p.1-23, 2023.
- ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação – noções práticas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **PR 2030**: Ambiental, social e governança (ESG) – Conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações. 1ª ed., Rio de Janeiro: ABNT, 2022.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001**: Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 14001**: Sistemas de gestão ambiental. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.
- BARMAN, E. Doing Well by Doing Good: A Comparative Analysis of ESG Standards for Responsible Investment. **Advances in Strategic Management**, 38, p.289-311, 2018.
- CANDIO, P. The effect of ESG and CSR attitude on financial performance in Europe: A quantitative re-examination. **Journal of Environmental Management**, 354, p.1-11, 2024.
- CASTRO, A.; GRADILLAS, M. Insights into successful ESG implementation in organizations. **Journal of Financial Transformation**, V.56, p.168-176, 2022.
- COUTINHO, L.M. O Pacto Global da ONU e o desenvolvimento sustentável. **R. BNDES**, V.28, N.56, p.501-518, 2021.
- FATIMAH, Y.A.; KANNAN, D.; KANNAN, G.; HASIBUAN, Z.A. Circular economy e-business model portfolio development for e-business applications: Impacts on ESG and sustainability performance. **Journal of Cleaner Production**, 415, p.1-13, 2023.
- FUNDAÇÃO CARLOS ALBERTO VANZOLINI. **ISO 45001**: Sistemas de gestão de saúde e segurança ocupacional. Tradução Livre, 2018.
- GAO, S.; MENG, F.; WANG, W.; CHEN, W. Does ESG always improve corporate performance? Evidence from firm life cycle perspective. **Frontiers in Environmental Science**, p.1-14, 2023,
- GCS. Global Certification System. Certificação ESG Excellence. **Manual de Requisitos para Avaliação de Maturidade em Termos de Sustentabilidade Empresarial**. V.01. 2021.
- GEBHARDT, M.; THUN, T.W.; SEEFLOTH, M. ZÜLCH, H. Managing sustainability - Does the integration of environmental, social and governance key performance indicators in the internal management systems contribute to companies' environmental, social and governance performance? **Business Strategy and the Environment**, p.2175-2192, 2022.
- GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HUANG, C.C.; CHAN, Y.K.; HSIEH, M.Y. The Determinants of ESG for Community LOHASism Sustainable Development Strategy. **Sustainability**, 14, p.1-17, 2022.
- IATF 16949. Norma de Sistema de Gestão da Qualidade Automotiva. **International Automotive Task Force**. 1ª ed., 2016.

- IFC. International Finance Corporation – World Bank Group. **Who Cares Wins**. IFC, 2004-08.
- KONG, L.; AKBAR, M.; POULOVA, P. The Role of Environment, Social, and Governance Performance in Shaping Corporate Current and Future Value: The Case of Global Tech Leaders. **Sustainability**, 15, p.1-14, 2023.
- KUZMINA, J.; ATSTAJA, D.; PURVINS, M.; BAAKASHVILLI, G.; CHKAREULI, V. **In Search of Sustainability and Financial Returns: The Case of ESG Energy Funds**. **Sustainability**, 15, p.1-16, 2023.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: Editora UFMQ, 1999.
- LI, T.; WANG, T.; SUEYOSHI, T.; WANG, D.D. ESG: Research Progress and Future Prospects. **Sustainability**, V.13, p.1-28, 2021.
- LIAO, H.T.; PAN, C.L.; ZHANG, Y. Collaborating on ESG consulting, reporting, and communicating education: Using partner maps for capability building design. **Frontiers in Environmental Science**, 11, p.1-10, 2023.
- PAGE, M.J. et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **Research Methods and Reporting**, 71, p.1-9. 2021.
- PANDA, A.; RAY, K.K. Equity market performance: The role of environmental protection and corporate social responsibility efforts. **Business Strategy of Development**, 6, p.739-747, 2023.
- PURIWAT, W.; TRIPOPSAKUL, S. Sustainability Matters: Unravelling the Power of ESG in Fostering Brand Love and Loyalty across Generations and Product Involvements. **Sustainability**, 15, p.1-17, 2023.
- QU, W.; ZHANG, J. Environmental, Social, and Corporate Governance (ESG), Life Cycle, and Firm Performance: Evidence from China. **Sustainability**, 15, p.1-21, 2023.
- RONALTER, L.M.; POLTRONIERI, C.F.; GEROLANO, M.C. ISO management system standards in the light of corporate sustainability: a bibliometric analysis. **The TQM Journal**, 35(9), p.256-298, 2023.
- RONALTER, L.M.; BERNARDO, M.; ROMANI, J.M. Quality and environmental management systems as business tools to enhance ESG performance: a cross-regional empirical study. **Environment, Development and Sustainability**, 25, p.9067-9109, 2023.
- SALEH, M.W.A.; MAIGOSHI, Z.S. The nexus of ESG and environmental sustainability: Does gender diversity make a difference in Asian companies? **Environment, Development and Sustainability**, p.1-21, 2023.
- SCHMUCK, R. Comparison of the ESG Guidelines Used in the European Higher Education Sector with the Principles of the ISO 9001:2015 Quality Management Standard. **Quality Management**, V.22, N.181, p.87-92, 2021.
- XU, X.; LIU, Z. ESG, Cultural Distance and Corporate Profitability: Evidence from Chinese Multinationals. **Sustainability**, 15, p.1-23, 2023.
- ZENG, L.S.; JIANG, X.M. ESG and Corporate Performance: Evidence from Agriculture and Forestry Listed Companies. **Sustainability**, 15(8), p.1-18, 2023.