

Gerenciamento de Riscos Corporativos

Aplicando o gerenciamento de riscos corporativos aos riscos relacionados ao ambiental, social e governança



Outubro de 2018

COSO

 **wbcscd**

Esta orientação foi desenvolvida para ser aplicada ao framework de gerenciamento de riscos corporativos (ERM) do COSO, *Enterprise Risk Management—Integrating with strategy and performance*. Ela aborda uma necessidade crescente de que as empresas integrem os riscos relacionados ao ambiental, social e governança (ESG) em seus processos de ERM.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

- Paul J. Sobel, Presidente do COSO
- Douglas F. Prawitt, *American Accounting Association*
- Charles E. Landes, *American Institute of Certified Public Accountants*
- Daniel C. Murdock, *Financial Executives International*
- Jeffrey C. Thomson, *Institute of Management Accountants*
- Richard F. Chambers, *The Institute of Internal Auditors*

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

- Peter Bakker, Presidente e CEO
- Peter White, Vice-Presidente e *Chief Operating Officer*
- Rodney Irwin, Diretor Geral, *Redefining Value*

Este projeto é financiado pela *Gordon and Betty Moore Foundation*.

Índice

Introdução	1
1. Governança e cultura para riscos relacionados a ESG	13
2. Definição de estratégia e objetivos para riscos relacionados a ESG	23
3. Desempenho para riscos relacionados a ESG	39
3a. Identificar os riscos	40
3b. Avaliar e priorizar os riscos	47
3c. Implantar respostas aos riscos	67
4. Análise e revisão para riscos relacionados a ESG	77
5. Informação, comunicação e reporte para riscos relacionados a ESG	85
Glossário	93
Agradecimentos	96
Anexos	98
Referências	107

Introdução

Entidades, incluindo negócios, governos e organizações sem fins lucrativos, enfrentam um cenário em evolução de riscos relacionados ao ambiental, social e governança (ESG) que podem afetar sua lucratividade, sucesso e até sobrevivência. Dados os impactos e dependências únicos dos riscos relacionados ao ESG, o COSO e o WBCSD fizeram uma parceria para desenvolver orientações, para ajudar as entidades a entender melhor todo o espectro desses riscos e gerenciar e divulgá-los de forma eficaz.

Esta orientação foi elaborada para ajudar os profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade a aplicar conceitos e processos de gerenciamento de riscos corporativos (ERM) aos riscos relacionados a ESG.

Quais são riscos relacionados a ESG?

Os riscos relacionados a ESG são os riscos e/ou oportunidades ambientais, sociais e de governança que podem impactar uma entidade. Não há uma definição universal ou acordada para os riscos relacionados a ESG, que também podem ser chamados de riscos de sustentabilidade, não financeiros ou extrafinanceiros.^a Cada entidade terá sua própria definição com base em seu modelo exclusivo de negócios; ambiente interno e externo; mix de produtos ou serviços; missão, visão e valores fundamentais e mais. A definição resultante pode ser ampla (p. ex., pode incluir todos os aspectos dos seis capitais do International Integration Reporting Council (IIRC), discutidos no Capítulo 2, ou restrita (p. ex., pode incluir apenas uma seleção de questões ambientais e sociais prioritárias) e pode evoluir com o tempo.

Para os fins desta orientação, o termo riscos de ESG abrange as questões que são proeminentes nas pautas dos investidores e de outros stakeholders, como as descritas pela MSCI¹ e Robeco² na Tabela 1:

Tabela 1: Definições de ESG

	Definição da MSCI	Definição da Robeco
Ambiental	Mudanças climáticas, recursos naturais, poluição e resíduos, e oportunidades ambientais	A contribuição de uma entidade em relação à mudança climática por meio de emissões de gases de efeito estufa, juntamente com a gestão de resíduos e eficiência energética. Dado os esforços renovados para combater o aquecimento global, o corte de emissões e a descarbonização tornaram-se mais importantes.
Social	Capital humano, responsabilização pelo produto, oposição dos stakeholders e oportunidades sociais	Direitos humanos, normas trabalhistas na cadeia de suprimentos, qualquer exposição ao trabalho infantil ilegal e questões mais rotineiras, como adesão à saúde e segurança no local de trabalho. A classificação social também aumenta se a empresa estiver bem integrada com sua comunidade local e, portanto, tiver uma “licença social” para operar com consentimento.
Governança	Governança corporativa e comportamento corporativo	Um conjunto de regras ou princípios que definem direitos, responsabilidades e expectativas entre os diferentes stakeholders na governança das corporações. Um sistema de governança corporativa bem definido pode ser usado para equilibrar ou alinhar interesses entre os stakeholders e pode funcionar como ferramenta para apoiar a estratégia de longo prazo de uma empresa.

Organizações como o Sustainability Accounting Standards Board (SASB)^b e a Global Reporting Initiative (GRI), entre outras, também fornecem listas das possíveis questões que podem ser englobadas na definição de ESG.

O framework *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance* do COSO (COSO ERM Framework) define risco como “a possibilidade de que eventos ocorram e afetem a realização da estratégia e dos objetivos de negócios”.³ Isso inclui tanto efeitos negativos (como redução das metas de faturamento ou danos à reputação), bem como impactos positivos (ou seja, oportunidades – tais como um mercado emergente para novos produtos ou iniciativas de redução de custos).

^a Embora esses termos sejam usados de forma intercambiável, esta orientação adotou o termo ESG, pois, atualmente, é o termo comumente usado pela comunidade de investidores e captura a gama de critérios para gerar retornos financeiros competitivos de longo prazo e impacto social positivo. O termo “riscos relacionados” foi adotado para contabilizar riscos que não são de ESG, mas que podem ter causas ou impactos relacionados ao ESG. Por exemplo, o risco de flutuações de preços de matérias-primas pode ser exacerbado por uma causa ambiental, como enchentes ou secas que não foram consideradas anteriormente pela organização.

^b Os tópicos de sustentabilidade do SASB estão organizados em cinco grandes dimensões de sustentabilidade: meio ambiente, capital social, capital humano, modelo de negócios e inovação, e liderança e governança.

Exemplo: propósito, visão e questões de ESG da Unilever

As questões de ESG identificadas pela Unilever decorrem de seu propósito de “tornar comum a vida sustentável” e de sua visão de “aumentar [seus] negócios enquanto dissocia [sua] pegada ambiental de [seu] crescimento e aumenta [seu] impacto social positivo.”⁴ A tabela abaixo destaca os tópicos de ESG identificados para a Unilever que podem afetar a realização deste propósito ou visão.⁵

Melhorar a saúde e o bem-estar	Reduzir impacto ambiental	Melhorar os meios de subsistência	Práticas de negócios responsáveis	Tópicos mais amplos de sustentabilidade
<ul style="list-style-type: none"> Nutrição e dietas Saneamento e higiene 	<ul style="list-style-type: none"> Abastecimento agrícola Ação climática Desmatamento Embalagens e resíduos Água Abastecimento não agrícola 	<ul style="list-style-type: none"> Direitos humanos Direitos e oportunidades das mulheres Inclusão econômica Bem-estar dos funcionários Remuneração justa 	<ul style="list-style-type: none"> Ética, valores e cultura Segurança e privacidade dos dados Governança e prestação de contas Marketing e publicidade responsáveis Contribuição fiscal e econômica Uso responsável de inovação e tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> Produtos e ingredientes confiáveis Testes e bem-estar animal Consumidores e sustentabilidade Talento Doenças transmissíveis

Por que os riscos relacionados ao ambiental, social e governança são importantes para as organizações?

Os riscos relacionados a ESG não são necessariamente novos. Em particular, corporações, organizações, governos e investidores vêm considerando os riscos de governança há muitos anos, com foco em aspectos como contabilidade financeira e práticas de reporte, o papel da liderança e composição do conselho, antissuborno e corrupção, ética nos negócios e remuneração de executivos.

No entanto, nas últimas décadas – e especialmente nos últimos 10 anos –, a prevalência de riscos relacionados a ESG acelerou rapidamente. Além de um claro aumento no número de questões ambientais e sociais que as entidades agora precisam considerar, a supervisão interna, governança e cultura para gerenciar esses riscos também exigem maior foco.

O cenário de risco global em evolução

Todos os anos, o *Global Risks Report*⁶ do Fórum Econômico Mundial pesquisa empresas, governos, sociedade civil e líderes criativos, para entender os riscos de mais alta classificação em termos de impacto e probabilidade. Na última década, esses riscos mudaram significativamente. Em 2008, apenas um risco social, pandemias, foi reportado entre os cinco principais riscos em termos de impacto. Em 2018, quatro dos cinco principais riscos foram ambientais ou sociais, incluindo eventos climáticos extremos, crises hídricas, desastres naturais e a falha em mitigar e se adaptar às mudanças climáticas.

O Fórum Econômico Mundial também destaca a crescente interconexão entre os próprios riscos de ESG, bem como com riscos em outras categorias – particularmente, a complexa relação entre riscos ambientais ou crises hídricas e questões sociais, como migração involuntária.

No mundo dos negócios, esse cenário em evolução significa que os riscos relacionados a ESG que antes eram considerados “cisnes negros”^c agora são muito mais comuns – e podem se manifestar de forma mais rápida e significativa. Um relatório da *Society for Corporate Governance*⁷ nos Estados Unidos descobriu que essas questões frequentemente, embora nem sempre:

- Derivam de um risco ou impacto inerente às operações ou produtos principais
- Têm o potencial de prejudicar significativamente o valor intangível, a reputação ou a capacidade de operação de uma empresa
- São acompanhados por interesse persistente da mídia, stakeholders organizados e debates de políticas públicas associados, que podem ampliar o impacto à posição ou prática existente de uma empresa e aumentar o risco de reputação (ou oportunidade) criado por uma mudança na política ou prática da empresa

^c A teoria do cisne negro foi desenvolvida por Nassim Nicholas Taleb, que a descreve como "primeiramente, é uma exceção, pois está fora do reino das expectativas regulares, porque nada no passado pode apontar convincentemente para sua possibilidade. Em segundo lugar, provoca impacto extremo. Em terceiro lugar, apesar de seu status de exceção, a natureza humana nos faz inventar explicações para sua ocorrência após o fato, tornando-o explicável e previsível." Para mais informações, consulte o artigo de 2007 do New York Times "The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable".

Uma ilustração disso é a experiência da JBS SA (JBS) entre 2015 e 2017. A JBS é a maior empresa de carnes do mundo em receita, capacidade e produção de aves, cordeiros e suínos. A partir do fim de 2015 e até junho de 2017, sucessivas denúncias de contaminação de carnes, corrupção, desmatamento, trabalho escravo e fraudes foram feitas contra a JBS, como parte de várias investigações extensas e em andamento, centradas na indústria frigorífica e na JBS em particular. Por fim, a JBS enfrentou impactos financeiros relevantes, incluindo uma perda de valor patrimonial de 31%. Embora o impacto mais direto tenha resultado de uma governança fraca, os desafios foram exacerbados por uma série de desafios complexos e interconectados relacionados ao ESG, refletidos no declínio do interesse de investidores e consumidores em mercados internacionais que priorizam as preocupações de ESG.⁸

A experiência da JBS não é única. A Figura 1 descreve o ritmo crescente com que outras empresas falharam em gerenciar as questões de ESG, levando a impactos na reputação, fidelidade do cliente e desempenho financeiro. Em muitos casos, a mídia, redes sociais e outras campanhas de organizações não-governamentais desempenham um papel importante em trazer essas questões à atenção da sociedade civil e da organização.



Quando incidentes relacionados à poluição, segurança dos clientes e funcionários, ética e supervisão da gestão têm impactos tão expressivos sobre os preços de mercado, fica claro que as questões de ESG são questões de negócios e que seus impactos no mercado de curto prazo refletem os efeitos de longo prazo previstos nos fluxos de caixa e riscos associados.

Interesse do investidor nos riscos relacionados a ESG

Há também um interesse crescente dos investidores que buscam entender como as organizações estão identificando e respondendo aos riscos relacionados a ESG.⁹ Nos últimos anos, as propostas ambientais e sociais nos EUA representaram cerca de metade de todas as propostas de acionistas enviadas – representando a maior categoria de propostas (outras categorias incluem propostas sobre o conselho, anti-takeover/estratégicas, de remuneração ou rotina/outro).^d

Em 2018, as propostas dos acionistas sobre temas ambientais e sociais que foram a votação incluíram temas de alto perfil, como gastos políticos e lobby, emissões de gases de efeito estufa, reporte de sustentabilidade, diversidade e inclusão, direitos humanos, controle de armas e medicamentos prescritos. Propostas de acionistas com foco em governança eram relacionadas a assuntos do conselho, como eleições de diretores e remuneração de executivos e diretores. O crescente nível de apoio dos investidores às questões ambientais tem sido notável; por exemplo, nos últimos anos, propostas relacionadas ao clima receberam apoio majoritário dos votos de empresas de grande capitalização, como ExxonMobil, Occidental Petroleum, PPL Corporation e Anadarko.¹⁰

^d Embora o apoio médio a propostas ambientais e sociais tenha aumentado, um número significativo (cerca de um terço) é normalmente retirado das cédulas por procuração e abordado por meio do envolvimento empresa-investidor, diálogo robusto e ação da empresa. Baseado em dados de governança de mais de 3.000 empresas públicas dos EUA. Inclui dados até 31 de agosto de 2018.

Esses resultados de votação por procuração não são surpreendentes, dada a crescente atenção dos grandes investidores institucionais no investimento responsável e como as empresas estão enfrentando os desafios sociais e ambientais para alcançar um crescimento sustentado e de longo prazo.^e Antes limitado a um pequeno conjunto de investidores, o foco no investimento em ESG se expandiu para fundos mútuos, negociados em bolsa e private equity. Os maiores investidores passivos do mundo, incluindo a BlackRock, que possui US\$ 6,3 trilhões em ativos sob gestão, a State Street Global Advisors (US\$ 2,8 trilhões) e o Fundo de Pensão do Governo do Japão (US\$ 1,4 trilhão), adotaram propósitos e considerações de ESG em suas práticas de investimento, engajamento, gerenciamento de riscos e práticas de marketing.¹¹

“A capacidade de uma empresa de gerir questões ambientais, sociais e de governança demonstra a liderança e a boa governança que são tão essenciais para o crescimento sustentável, razão pela qual estamos integrando cada vez mais essas questões ao nosso processo de investimento. As empresas devem se perguntar: Que papel desempenhamos na comunidade? Como estamos gerenciando nosso impacto sobre o meio ambiente? Estamos trabalhando para criar uma força de trabalho diversificada? Estamos nos adaptando às mudanças tecnológicas? Estamos oferecendo o treinamento e as oportunidades que nossos funcionários e negócios precisarão para se adaptar a um mundo cada vez mais automatizado? Estamos usando finanças comportamentais e outras ferramentas para preparar os trabalhadores para a aposentadoria, para que invistam de uma forma que os ajude a alcançar seus objetivos?”¹²

Larry Fink, CEO da BlackRock, 2018

Divulgações e regulamentação de ESG

O reporte de sustentabilidade tornou-se uma norma para muitas empresas públicas e privadas. Entidades públicas e sem fins lucrativos também começaram a divulgar informações de ESG a seus stakeholders.^f A maioria das entidades enfrenta algum nível de demanda de investidores, clientes e/ou fornecedores por mais transparência em questões de ESG, especialmente as relacionadas a questões sobre integridade da cadeia de suprimentos, diversidade no conselho ou adaptação às mudanças climáticas. Em 2018, 85% de todas as empresas do S&P 500 produziram algum tipo de divulgação de ESG.¹³

Também houve crescimento nos requisitos de regulamentação e divulgação relacionados a ESG – totalizando 1.052 requisitos (80% dos quais são obrigatórios) em 63 países.^g Desde 2017, a European Union Directive on Non-Financial Reporting exige que empresas que operam em estados membros da UE e que atendem a certos critérios preparem uma declaração com informações relacionadas à proteção ambiental, responsabilidade social e tratamento dos funcionários, respeito aos direitos humanos, anticorrupção e suborno e diversidade no conselho. Órgãos reguladores e bolsas de valores também estão respondendo às crescentes demandas dos investidores por informações uniformes de ESG relacionadas ao desempenho financeiro.

Em 2017, Cingapura introduziu uma regra de listagem, para que emissores listados preparem um relatório anual de sustentabilidade, identificando fatores, políticas, práticas, desempenho e metas relevantes de ESG, além de uma declaração do conselho.¹⁴ As bolsas nórdica e báltica da NASDAQ emitiram orientações voluntárias em março de 2017.¹⁵

As recomendações da *Task Force for Climate-related Financial Disclosures* (TCFD)¹⁶ são um passo significativo para apoiar a preparação na transição para uma economia de baixo carbono e contra aumentos previstos na frequência ou intensidade de eventos climáticos extremos. Com base em vários documentos de orientação, iniciativas, reporte e mecanismos de gerenciamento de riscos, a TCFD emitiu recomendações sobre riscos relacionados ao clima que podem ser aplicadas a corporações e outras entidades.

^e Uma pesquisa da EY revelou que mais de 80% dos investidores institucionais entrevistados concordaram que, por muito tempo, as empresas deixaram de considerar os riscos e oportunidades ambientais e sociais como essenciais para seus negócios. Eles acreditam que as questões de ESG têm “impactos reais e quantificáveis” no longo prazo e que gerar retornos sustentáveis ao longo do tempo requer um foco mais nítido nos fatores de ESG. Para mais informações, consulte o relatório da EY de 2017 “Is your nonfinancial performance revealing the true value of your business to investors?”

^f Alguns exemplos incluem o DMCC (zona franca e autoridade do governo de Dubai para o comércio de commodities e negócios), Eskom, NASA, NASDAQ, Oxfam e WWF.

^g Esses países incluem Argentina, Austrália, Áustria, Bangladesh, Bélgica, Bolívia, Brasil, Canadá, Chile, China, Colômbia, Costa Rica, Croácia, República Tcheca, Dinamarca, Equador, El Salvador, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Guatemala, Honduras, Hong Kong, Hungria, Índia, Indonésia, Irlanda, Israel, Itália, Japão, Cazaquistão, Luxemburgo, Malásia, México, Mianmar, Holanda, Nova Zelândia, Nigéria, Noruega, Panamá, Paraguai, Peru, Filipinas, Polónia, Portugal, Romênia, Rússia, Cingapura, Eslováquia, África do Sul, Coreia do Sul, Espanha, Suécia, Suíça, Taiwan, Tailândia, Turquia, Ucrânia, Reino Unido, Estados Unidos, Uruguai e Vietnã. Para mais informações, consulte o Reporting Exchange em reportingexchange.com/

Comparando divulgações de ESG com divulgações de riscos

Apesar de um aumento nas divulgações de ESG, evidências mostram que os problemas reportados em relatórios de sustentabilidade ou divulgações de ESG nem sempre se alinham aos riscos reportados nas divulgações de riscos de uma organização. As empresas membros do WBCSD apontam uma série de razões para isso, incluindo:

- O desafio de quantificar os riscos relacionados a ESG em termos monetários. Não fazer isso torna a priorização e a alocação adequada de recursos muito mais difícil, principalmente quando o risco é de longo prazo, com impactos incertos surgindo ao longo de um período de tempo desconhecido.
- Falta de conhecimento dos riscos relacionados a ESG em toda a entidade e colaboração interfuncional limitada entre os profissionais de gerenciamento de riscos e de sustentabilidade.
- Os riscos relacionados a ESG são gerenciados e divulgados por uma equipe de especialistas em sustentabilidade e vistos como separados ou menos significativos do que os riscos estratégicos, operacionais ou financeiros convencionais – levando a uma série de preconceitos contra riscos relacionados a ESG.

Consulte *Sustainability and ERM: The first step towards integration*¹⁷ para mais informações ou o Anexo I para ler um resumo desta pesquisa.

Como o ERM pode ajudar os profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade a navegar os riscos relacionados a ESG?

Há um argumento a ser defendido, de que as entidades assumam um papel mais ativo na compreensão e no tratamento dos riscos relacionados a ESG – quer isso signifique reduzir ou remover o risco, adaptar e preparar-se para o risco, ou ser mais transparente sobre como a organização está lidando com o risco.

O Framework ERM do COSO define ERM como “a cultura, capacidades e práticas, integradas com a definição de estratégia e desempenho, nas quais as organizações confiam para gerenciar riscos na criação, preservação e realização de valor.”¹⁸

Muitas entidades possuem estruturas e processos de ERM para identificar, avaliar, gerenciar, monitorar e comunicar riscos. Mesmo na ausência de uma função de ERM formalizada, as funções e responsabilidades pelas atividades de gerenciamento de riscos em toda a empresa são frequentemente definidas e executadas.^h Esses processos servem de caminho para que os conselhos e a gestão otimizem os resultados com a meta de aprimorar as capacidades, para criar, preservar e, por fim, concretizar o valor.¹⁹ Embora existam muitas opções para a gestão aplicar as práticas de ERM e nenhuma abordagem seja universalmente melhor do que a outra, pesquisas mostram que o gerenciamento maduro de riscos pode levar a um desempenho financeiro mais alto.ⁱ

Alavancar essas estruturas e processos também pode ajudar as organizações a identificar, avaliar e responder aos riscos relacionados a ESG. Dado que os riscos relacionados a ESG podem ser complexos ou desconhecidos para as organizações, o COSO e o WBCSD desenvolveram orientações para apoiar as entidades a entender e gerenciar melhor todo o espectro de riscos relacionados a ESG.

^h Um relatório de 2017 do AICPA que entrevistou 432 executivos de grandes organizações, empresas públicas, serviços financeiros e organizações sem fins lucrativos descobriu que 28% das organizações têm um “processo formal completo de gerenciamento de riscos em toda a empresa”, enquanto 37% têm em vigor um “processo parcial de gerenciamento de riscos em toda a empresa (ou seja, algumas áreas de risco abordadas, não todas)”. (Beasley, M., Branson, B., & Hancock, B. (2017, março). “The state of enterprise risk oversight: an overview of risk management practices”, 8ª edição.)

ⁱ Por exemplo, um estudo de 2013 da EY descobriu que empresas com práticas maduras de gerenciamento de riscos superaram seus concorrentes financeiramente. As empresas classificadas entre os 20% superiores em termos de maturidade de gerenciamento de riscos reportaram lucros três vezes maiores do que as empresas nos 20% inferiores. (EY (2013). “Turning risk into results: how leading companies use risk management to fuel better performance”, p. 3) Um estudo de 2014 descobriu que “empresas com níveis avançados de implantação de ERM apresentam desempenho superior, tanto em desempenho financeiro quanto em avaliação de mercado”. (Florio, C. e Leoni, G. (2017). “Enterprise risk management and firm performance: The Italian case”, *British Accounting Review* 49, p. 56-74)

Sobre esta orientação – público-alvo

Esta orientação destina-se a ser utilizada por qualquer entidade que lide com riscos relacionados a ESG – incluindo startups, organizações sem fins lucrativos, com fins lucrativos, grandes corporações ou entidades governamentais. O público-alvo inclui todos os tomadores de decisão, bem como profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade que procuram orientação sobre como gerenciar riscos relacionados a ESG. O público-alvo pode incluir aqueles posicionados em uma função de ERM ou sustentabilidade, ou com responsabilidades de supervisão dessas funções, mas também qualquer proprietário de risco ou gerente de operações cujas funções sejam afetadas por riscos relacionados a ESG – seja um gerente de compras, um analista de relações com investidores ou um diretor de marketing. O público-alvo e sua aplicação desta orientação podem ser descritos da seguinte forma:

Todos têm a responsabilidade de gerenciar riscos. Embora muitos riscos de ESG sejam de propriedade da equipe de ESG ou de sustentabilidade – conforme declarado por Larry Fink, “queremos que o gerenciamento de riscos de ESG seja uma ferramenta que todo gerente analise”.

- **Tomadores de decisão:** A orientação gera conscientização de que ESG é um tópico dominante que abrange uma ampla gama de questões que exigem supervisão e tomada de decisão eficazes.
- **Profissionais de gerenciamento de riscos:** Os profissionais de gerenciamento de riscos incluem principalmente aqueles com papel direto no processo de ERM; no entanto, a orientação é aplicável a qualquer pessoa com responsabilidades de gerenciamento de riscos (incluindo gestão operacional, proprietários de riscos e gestão de linha). A orientação visa ajudar esses profissionais a entender os tipos de riscos relacionados a ESG que podem impactar a entidade, juntamente com ferramentas, recursos e frameworks que podem apoiar um maior entendimento.
- **Profissionais de sustentabilidade:** Os profissionais de sustentabilidade incluem principalmente aqueles com papel direto em uma função de sustentabilidade; no entanto, a orientação é aplicável a qualquer pessoa afetada por considerações relacionadas a ESG. A orientação visa ajudar esses profissionais a integrar seu conhecimento e conscientização sobre tendências, problemas, impactos e dependências relacionados a ESG com ferramentas e processos de ERM, para melhor apoiar a identificação, definição, avaliação, resposta e divulgação de riscos relacionados a ESG.

Em alguns casos, os profissionais podem atuar em mais de um desses papéis.

Aplicação desta orientação a pequenas e médias empresas (PMEs)¹

Os riscos relacionados a ESG são tão relevantes para pequenas e médias entidades quanto para grandes corporações ou órgãos governamentais. No entanto, os recursos das PMEs geralmente são limitados, dificultando que essas entidades estabeleçam uma governança robusta, ou que identifiquem, avaliem e respondam devidamente a todos os riscos relacionados a ESG. As PMEs devem adotar uma abordagem de bom senso, que utilize os recursos disponíveis de forma eficiente. Isso pode incluir o foco na estratégia e na definição de objetivos e desempenho (Capítulos 2 e 3) e, ao mesmo tempo, estar ciente da importância do monitoramento e melhoria contínuos (Capítulo 4).

Sobre esta orientação – propósito e escopo

Propósito

O propósito da orientação é ajudar as organizações a aplicar os princípios e práticas de ERM aos riscos relacionados a ESG. Nessa medida, a orientação aplica-se ao Framework de ERM do COSO, *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance*.²⁰

¹ Definidas pela União Europeia como empresas com menos de 250 funcionários.

Figura 2: Framework de Gerenciamento de Riscos Corporativos do COSO



Embora a orientação esteja alinhada aos cinco componentes e aos 20 princípios do COSO mostrados na Figura 2, ela também oferece uma abordagem prática para entidades que usem outros frameworks de gerenciamento de riscos, como ISO 31000 ou frameworks de gerenciamento de riscos específicos da entidade. Sempre que possível, este documento aproveita os frameworks, orientações, práticas e ferramentas existentes dos campos do gerenciamento de riscos e sustentabilidade.^k A orientação não se destina a ser usada como orientação de ERM isoladamente e deve ser usada em conjunto com um framework de ERM estabelecido.

O propósito desta orientação é ajudar uma entidade a alcançar:

- **Maior resiliência:** A viabilidade e resiliência de médio e longo prazo de uma entidade dependerão da capacidade de antecipar e responder a um conjunto complexo e interconectado de riscos que ameaçam sua estratégia e seus objetivos.
- **Uma linguagem comum para articular os riscos relacionados a ESG:** O ERM identifica e avalia os riscos de impacto potencial sobre a estratégia e objetivos de negócios. Articular os riscos relacionados a ESG nesses termos traz as questões de ESG para os principais processos e avaliações.
- **Alocação aprimorada dos recursos:** Obter informações robustas sobre riscos relacionados a ESG permite que a gestão avalie as necessidades gerais de recursos e ajuda a otimizar a alocação de recursos.
- **Busca aprimorada de oportunidades relacionadas ao ESG:** Ao considerar os aspectos positivos e negativos dos riscos relacionados a ESG, a gestão pode identificar tendências de ESG que levem a novas oportunidades.
- **Eficiências de escala concretizadas:** Gerenciar os riscos relacionados a ESG de forma central e paralela a outros riscos no nível de entidade ajuda a eliminar redundâncias e alocar melhor os recursos para lidar com os principais riscos da entidade.
- **Divulgação aprimorada:** Melhorar a compreensão da gestão sobre os riscos relacionados a ESG pode fornecer a transparência e a divulgação que os investidores esperam e pode proporcionar a conformidade com os requisitos jurisdicionais de reporte.

^k Exemplos incluem o Internal Control Integrated Framework do COSO, as Normas da Global Reporting Initiative (GRI), o Greenhouse Gas Protocol, o Integrated Reporting <IR> Framework do International Integrated Reporting Council (IIRC), o Natural Capital Protocol, o Social & Human Capital Protocol, as Normas do Sustainability Accounting Standards Board (SASB), as Recomendações da Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD).

Escopo dos riscos relacionados a ESG

Este documento fornece orientação para a aplicação de processos de ERM aos riscos relacionados a ESG. Os riscos relevantes relacionados a ESG dependerão da organização, que pode aplicar uma definição restrita, com foco em uma seleção de riscos ambientais ou sociais pertinentes, ou uma aplicação ampla que considere uma infinidade de questões, como as questões da MSCI apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2: Questões e temas de ESG da MSCI²¹

3 pilares	10 temas	37 principais questões de ESG	
Ambiente	Mudanças Climáticas	Emissões de carbono Pegada de carbono do produto	Impacto ambiental do financiamento Vulnerabilidade às mudanças climáticas
	Recursos naturais	Estresse hídrico Biodiversidade e uso da terra	Abastecimento de matéria-prima
	Poluição e lixo	Emissões e resíduos tóxicos Materialidade e resíduos da embalagem	Lixo eletrônico
	Oportunidades ambientais	Oportunidades em tecnologia limpa Oportunidades na construção verde	Oportunidades em energia renovável
Social	Capital humano	Gestão do trabalho Saúde e segurança	Desenvolvimento do capital humano Normas de trabalho da cadeia de suprimentos
	Responsabilidade pelo produto	Segurança e qualidade do produto Segurança química Segurança financeira do produto	Privacidade e segurança de dados Investimento responsável Saúde e risco demográfico
	Oposição dos stakeholders	Abastecimento controverso	
	Oportunidades sociais	Acesso a comunicações Acesso a financiamento	Acesso aos cuidados de saúde Oportunidades em nutrição e saúde
Governança	Governança corporativa	Conselho Remuneração	Propriedade Contabilidade
	Comportamento corporativo	Ética de negócios Práticas anticompetitivas Transparência fiscal	Corrupção e instabilidade Instabilidade do sistema financeiro

Muitas das questões de governança (ou seja, “G”) listadas na Tabela 2, como propriedade, contabilidade e práticas anticompetitivas, são questões de longa data para as organizações e, geralmente, são bem gerenciadas em processos de ERM estabelecidos. Esta orientação, portanto, coloca maior foco em questões ambientais e sociais, que para algumas organizações têm sido historicamente gerenciadas *fora* da influência de uma governança e um ERM robustos. Os riscos de governança discutidos ao longo das orientações tendem a se concentrar tanto na governança de questões ambientais ou sociais, quanto em outras questões que recentemente ganharam interesse na comunidade empresarial, como ética empresarial ou diversidade no conselho.

Sobre esta orientação – estrutura

A orientação tem cinco capítulos, que refletem os cinco componentes do Framework de ERM do COSO, começando com Governança e cultura e Definição de estratégia e objetivos, passando pelo processo de ERM com foco no Desempenho (identificar, avaliar e priorizar, e para responder a questões relacionadas a riscos relacionados a ESG) e, por fim, Rever e revisar e Informação, comunicação e reporte de riscos relacionados a ESG.

- 1. Governança e cultura para riscos relacionados a ESG:** A governança, ou supervisão interna, estabelece a forma como as decisões são tomadas e executadas. A aplicação do ERM aos riscos relacionados a ESG inclui aumentar a conscientização do conselho e da gestão executiva sobre os riscos relacionados a ESG – apoiando uma cultura de colaboração entre os responsáveis pelo gerenciamento de riscos de questões de ESG.
- 2. Definição de estratégia e objetivos para riscos relacionados a ESG:** Todas as entidades têm impactos e dependências da natureza e da sociedade. Portanto, uma forte compreensão do contexto de negócios, estratégia e objetivos serve como âncora para todas as atividades de ERM e para o gerenciamento eficaz dos riscos. A aplicação do ERM aos riscos relacionados a ESG inclui examinar o processo de criação de valor, para entender esses impactos e dependências no curto, médio e longo prazo.

3. Desempenho para riscos relacionados a ESG:

a) Identifica riscos: As organizações usam várias abordagens para identificar riscos relacionados a ESG: análise de megatendências, análise SWOT, mapeamento de impactos e dependências, engajamento de stakeholders e avaliações de materialidade de ESG. Essas ferramentas podem ajudar a identificar e expressar questões de ESG em termos de como um risco ameaça a realização da estratégia e dos objetivos de negócios de uma entidade. A aplicação dessas abordagens por meio da colaboração entre profissionais de gerenciamento de riscos e de sustentabilidade eleva os riscos relacionados a ESG ao inventário de riscos e os posiciona para avaliação e resposta apropriadas.

b) Avalia e prioriza os riscos: As empresas têm recursos limitados, não podendo responder igualmente a todos os riscos identificados em toda a entidade. Por isso, é necessário avaliar os riscos para priorização. A aplicação do ERM a riscos relacionados a ESG inclui avaliar a gravidade do risco em uma linguagem que a gestão possa usar para priorizar os riscos. Alavancar a experiência de ESG é fundamental para garantir que os riscos emergentes ou de longo prazo relacionados a ESG não sejam ignorados ou desconsiderados, mas sim avaliados e priorizados devidamente.

c) Implanta respostas aos riscos: A forma como uma entidade responde aos riscos identificados determinará, em última análise, a eficácia com que a entidade preserva ou cria valor a longo prazo. A adoção de uma variedade de abordagens inovadoras e colaborativas que consideram a origem de um risco, bem como o custo e os benefícios de cada abordagem, apoia o sucesso dessas respostas.

4. Análise e revisão para riscos relacionados a ESG: A análise e a revisão das atividades de ERM são essenciais para avaliar sua eficácia e modificar as abordagens conforme necessário. As organizações podem desenvolver indicadores específicos para alertar a gestão quanto a mudanças que precisem ser refletidas na identificação, avaliação e resposta a riscos. Essas informações são reportadas a uma série de stakeholders internos e externos.

5. Informação, comunicação e reporte para riscos relacionados a ESG: Aplicar o ERM aos riscos relacionados a ESG inclui consultar os proprietários de riscos, para identificar as informações mais apropriadas a serem comunicadas e reportadas interna e externamente para apoiar a tomada de decisões informadas sobre riscos.



Ao longo da orientação, ícones são usados para indicar ações ou orientações específicas (resumidas na tabela abaixo), estudos de caso ou exemplos ou referências a um exemplo ilustrativo (Pro Paper & Packaging) incluídos no Anexo VIII.

Os ícones a seguir são usados em toda esta orientação para indicar:



Orientação








Estudo de caso ou exemplo



Pro Paper & Packaging

Sua entidade está pronta para os riscos atuais e futuros relacionados a ESG?

As seguintes ações são descritas na orientação para ajudar uma entidade a identificar e gerenciar os riscos atuais relacionados a ESG, mantendo a resiliência para se adaptar e responder às futuras megatendências.

Capítulo	Ações
1	Governança e cultura para riscos relacionados a ESG
	<input type="checkbox"/> Mapear ou definir requisitos obrigatórios ou voluntários da organização relacionados a ESG <input type="checkbox"/> Considerar oportunidades para incorporar ESG na cultura e nos valores fundamentais da entidade <input type="checkbox"/> Estar informado sobre formas de aumentar a conscientização do conselho sobre os riscos relacionados a ESG <input type="checkbox"/> Mapear estruturas operacionais, proprietários de riscos relacionados a ESG, linhas de reporte e ERM de ponta a ponta e o processo de planejamento estratégico, para identificar áreas para melhor supervisão e colaboração <input type="checkbox"/> Criar oportunidades de colaboração em toda a organização <input type="checkbox"/> Incorporar habilidades, capacidades e conhecimentos de ESG na contratação e gestão de talentos, para promover a integração
2	Definição de estratégia e objetivos para riscos relacionados a ESG
	<input type="checkbox"/> Examinar o processo de criação de valor e o modelo de negócios, para entender os impactos e dependências de todos os capitais a curto, médio e longo prazo. Para auxiliar nesse entendimento, realizar: <ul style="list-style-type: none"> - Análise de megatendências para entender o impacto de questões emergentes no ambiente externo - Análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT) - Mapeamento de impacto e dependência para todos os tipos de capital - Avaliação de materialidade de ESG para descrever questões significativas de ESG - Envolvimento com stakeholders internos e externos, para entender as tendências emergentes de ESG - Análise alavancando recursos específicos de ESG <input type="checkbox"/> Ao longo do processo de gerenciamento de riscos, alinhar com a estratégia, objetivos e apetite a risco da entidade <input type="checkbox"/> Considerar os riscos relacionados a ESG que afetarão a estratégia ou os objetivos da entidade
3	Desempenho para riscos relacionados a ESG
3a	Identifica riscos
	<input type="checkbox"/> Examinar o inventário de riscos da entidade, para determinar quais riscos relacionados a ESG foram ou não identificados <input type="checkbox"/> Envolver os proprietários de riscos de ESG e profissionais de sustentabilidade no processo de identificação de riscos para alavancar a expertise <input type="checkbox"/> Convocar reuniões com profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade, para entender os riscos relacionados a ESG <input type="checkbox"/> Identificar os riscos relacionados a ESG que podem impactar os planos estratégicos e operacionais da organização <input type="checkbox"/> Definir com precisão o impacto dos riscos relacionados a ESG na organização <input type="checkbox"/> Usar a análise de causa raiz para entender os drivers do risco
3b	Avalia e prioriza os riscos
	<input type="checkbox"/> Entender o produto necessário da avaliação de riscos (p. ex., impacto em termos de estratégia e objetivos de negócios) <input type="checkbox"/> Entender os critérios da entidade para priorizar riscos <input type="checkbox"/> Entender as métricas usadas pela entidade para expressar o risco (ou seja, quantitativas ou qualitativas) <input type="checkbox"/> Escolher abordagens de avaliação apropriadas para mensurar a gravidade do risco <input type="checkbox"/> Escolher e documentar dados, parâmetros e suposições <input type="checkbox"/> Alavancar a expertise para priorizar os riscos relacionados a ESG <input type="checkbox"/> Identificar e desafiar o viés organizacional contra questões de ESG
3c	Implanta respostas aos riscos
	<input type="checkbox"/> Escolher uma resposta a risco apropriada, com base em fatores específicos da entidade (p. ex., custos e benefícios e apetite a risco) <input type="checkbox"/> Desenvolver o caso de negócios para a resposta e obter apoio <input type="checkbox"/> Implantar a resposta ao risco para gerenciar o risco da entidade <input type="checkbox"/> Avaliar as respostas aos riscos no nível da entidade, para entender os impactos gerais no perfil de risco da entidade
4	Análise e revisão para riscos relacionados a ESG
	<input type="checkbox"/> Identificar e avaliar as mudanças internas e externas que podem afetar substancialmente a estratégia ou os objetivos de negócios <input type="checkbox"/> Revisar as atividades de ERM para identificar revisões nos processos e recursos de ERM <input type="checkbox"/> Buscar melhorias na forma como os riscos relacionados a ESG são gerenciados pelo ERM
5	Informação, comunicação e reporte para riscos relacionados a ESG
	<input type="checkbox"/> Identificar canais de informação e comunicação relevantes para comunicação e reporte interno e externo <input type="checkbox"/> Comunicar e reportar internamente informações relevantes sobre riscos relacionados a ESG para tomada de decisões <input type="checkbox"/> Comunicar e reportar externamente informações relevantes sobre riscos relacionados a ESG, para cumprir com obrigações regulatórias e apoiar a tomada de decisões dos stakeholders <input type="checkbox"/> Identificar continuamente oportunidades de melhoria da qualidade de dados relacionados a ESG reportados interna e externamente

1. Governança e cultura para riscos relacionados a ESG



Introdução

Governança são os sistemas e processos que garantem a eficácia geral de uma entidade – seja uma empresa, governo ou instituição multilateral.¹ A governança eficaz fornece a supervisão, a estrutura e a cultura necessárias para estabelecer as metas da organização, os meios para atingir tais metas e a capacidade de compreender quaisquer riscos associados.

O Framework de ERM do COSO enfatiza que a governança, incluindo uma forte supervisão, é um pré-requisito para identificar, avaliar e abordar com eficácia todo o espectro de riscos da organização. A incorporação dos riscos relacionados a ESG no framework, nos sistemas e processos de governança é fundamental para superar os desafios que muitas organizações enfrentam no gerenciamento desses riscos – como silos organizacionais, desafios de quantificação e vieses organizacionais.



Este capítulo refere-se ao componente sobre Governança e cultura do Framework de ERM do COSO, e seus cinco princípios associados:²

- 1 **Exerce supervisão do risco por parte do conselho:** O conselho de administração supervisiona a estratégia e executa as responsabilidades de governança, para apoiar a gestão no alcance da estratégia e dos objetivos de negócios.
- 2 **Estabelece estruturas operacionais:** A organização estabelece estruturas operacionais para a execução da estratégia e o atingimento dos objetivos de negócios.
- 3 **Define a cultura desejada:** A organização define os comportamentos desejados que caracterizam a cultura desejada da entidade.
- 4 **Demonstra compromisso com os Valores Fundamentais:** A organização demonstra compromisso com os valores fundamentais da entidade.
- 5 **Atrai, desenvolve e retém pessoas capazes:** A organização demonstra compromisso com os valores fundamentais da entidade.

Este capítulo descreve as seguintes ações para ajudar os profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade a integrar os riscos relacionados a ESG na governança de ERM e na cultura:

Mapear ou definir requisitos obrigatórios ou voluntários da organização relacionados a ESG

- Considerar oportunidades para incorporar ESG na cultura e nos valores fundamentais da entidade
- Estar informado sobre formas de aumentar a conscientização do conselho sobre os riscos relacionados a ESG
- Mapear estruturas operacionais, proprietários de riscos relacionados a ESG, linhas de reporte e ERM de ponta a ponta e o processo de planejamento estratégico, para identificar áreas para melhor supervisão e colaboração
- Criar oportunidades de colaboração em toda a organização
- Incorporar habilidades, capacidades e conhecimentos de ESG na contratação e gestão de talentos, para promover a integração

Supervisão e governança para ESG

Cada organização tem sua própria abordagem de supervisão e governança. O *King IV Report on Corporate Governance for South Africa*³ (Relatório King IV), publicado em 2016, fornece uma perspectiva sobre o que define a boa governança no contexto de negócios relacionados a ESG e mudanças sociais, como desigualdade, mudanças climáticas, transparência radical e rápidos avanços tecnológicos e científicos. O relatório King IV^a oferece uma abordagem baseada em princípios para a liderança ética e eficaz do órgão de governança em busca de resultados definidos, que incluem uma cultura ética, bom desempenho, controle eficaz e legitimidade. Algumas das recomendações do Relatório que podem ajudar a apoiar a governança de riscos relacionados a ESG incluem:⁴

- Estabelecer um comitê social e de ética como comitê prescrito do conselho.
- Enfatizar o papel crítico dos stakeholders no processo de governança. O conselho deve considerar as necessidades, interesses e expectativas legítimos e razoáveis dos stakeholders, reconhecendo ao mesmo tempo o papel deles em responsabilizar o conselho e a empresa por suas ações e divulgações.
- Ter um forte foco na gestão de oportunidades, bem como no gerenciamento de riscos – portanto, encarregar o comitê de riscos de identificar oportunidades relacionadas a determinados riscos.
- Exigir que o conselho preste atenção específica às oportunidades no processo de planejamento estratégico.

Responsabilidades de gerenciar riscos relacionados a ESG

Os riscos relacionados a ESG são frequentemente caracterizados como em evolução, interconectados, de longo prazo ou menos familiares a uma organização e, portanto, difíceis de gerenciar de forma eficaz. No entanto, o impacto potencial desses riscos no desempenho de uma organização pode ser significativo e, portanto, a responsabilidade da organização ao gerenciar esses riscos não é diferente de qualquer outro risco de negócios. Mesmo quando as questões de ESG são gerenciadas por uma função separada, como um departamento de responsabilidade social corporativa ou sustentabilidade, a integração de riscos relacionados a ESG nas estruturas e processos centrais de ERM da organização é fundamental para apoiar a entidade e seus diretores no cumprimento com suas responsabilidades.

Esta seção descreve algumas das obrigações regulatórias e voluntárias relacionadas a ESG que podem direcionar as responsabilidades de uma entidade em relação a riscos relacionados a ESG.

Perguntas para profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade considerarem:

- A entidade teve problemas financeiros, operacionais ou de reputação no passado, devido a um evento relacionado a ESG?
- Quais são os regulamentos, requisitos ou obrigações relacionados a ESG nos mercados da entidade? Há riscos que coincidam com o descumprimento desses regulamentos, requisitos ou obrigações?
- Como os regulamentos, requisitos ou obrigações relevantes são comunicados à liderança e integrados às operações?
- A entidade tem uma mensagem clara sobre como sua missão, visão, valores centrais ou estratégia de longo prazo consideram os riscos relacionados a ESG?
- Quais políticas, declarações ou compromissos voluntários a entidade fez em relação a questões de ESG?

Responsabilidades regulatórias

Em muitos países, os reguladores financeiros, de saúde e segurança e ambientais podem definir penalidades civis ou criminais a um executivo ou funcionário da empresa que gere mal as questões de ESG. Por exemplo, em 2015, dois ex-executivos da Quality Egg LLC (uma empresa de produtos de consumo com sede nos EUA) foram considerados criminalmente responsáveis por seus papéis em um surto de salmonela em 2010 – devido ao seu conhecimento de que as instalações de ovos estavam em risco de contaminação. Multas foram emitidas tanto para a empresa (US\$ 6,8 milhões) quanto para os executivos (US\$ 100.000 cada).⁵

⁴ O Relatório King IV foi concebido para ser aplicado em empresas listadas e não listadas, com e sem fins lucrativos, bem como entidades públicas e privadas.

Mesmo quando multas ou penalidades regulatórias não são aplicadas, as entidades ainda podem sofrer impactos financeiros por não gerenciarem um risco relacionado a ESG. Exemplos incluem o declínio no valor de mercado do Chipotle após sustos de doenças transmitidas por alimentos,⁶ ou o acordo de US\$ 500 milhões pago pela Michigan State University após alegações de abuso sexual em relação ao médico de ginastas.⁷

Os órgãos de governança têm a tarefa de garantir os melhores interesses de longo prazo das entidades que governam. Parte disso é o gerenciamento rotineiro dos riscos corporativos. Como acontece com quaisquer riscos potencialmente significativos, as questões de ESG devem ser incluídas nas avaliações e divulgações de riscos corporativos.^b Consulte o Anexo II para uma visão geral dos requisitos de divulgação de riscos em uma seleção de jurisdições.

Requisitos específicos relacionados a ESG também estão surgindo em muitas jurisdições. Alguns desses regulamentos impõem deveres, enquanto outros estabelecem requisitos para que as empresas divulguem informações sobre como estão gerenciando questões de ESG. Muitos desses regulamentos têm disposições de aplicação que se estendem aos executivos seniores (veja a Tabela 1.1).

Estruturas de conselho de uma camada x duas camadas

Um conselho de nível único normalmente supervisiona a gestão executiva e suas decisões em nome dos acionistas (comum nos EUA, Reino Unido e Austrália). Num sistema de duas camadas, os diretores executivos do conselho de administração determinam e implantam os objetivos da empresa, enquanto os diretores não executivos do conselho supervisorio monitoram as decisões em nome de outras partes (mais comum na Europa).⁸

Orientação

Mapear ou definir requisitos obrigatórios ou voluntários da organização relacionados a ESG

Tabela 1.1: Exemplos de regulamentos relacionados a ESG

Regulamento	Escopo	Aplicação
Diretiva 2014/95UE (Diretiva da União Europeia sobre Reporte Não Financeiro) ⁹	Lei da UE que exige que cerca de 6.000 grandes empresas (incluindo empresas listadas, bancos, seguradoras e entidades de interesse público) divulguem certas informações (p. ex., proteção ambiental e respeito aos direitos humanos) sobre a forma como operam e gerenciam desafios sociais e ambientais.	A conformidade total de reporte é exigida até o ano de reporte de 2017. O país em que a empresa está sediada é responsável pela aplicação. A violação dos requisitos é considerada uma violação da própria medida.
Dodd-Frank 1502 (Conflict Minerals Rule) ¹⁰	Lei dos EUA exige que declarantes à SEC divulguem se algum de seus produtos fabricados ou contratados contém minerais de conflito (ou seja, tântalo, estanho, ouro ou tungstênio) originários da República Democrática do Congo ou qualquer parte adjacente.	Emissores estão sujeitos à responsabilização da Seção 18 ^c (Exchange Act of 1934) se não cumprirem em boa fé. Além das implicações legais por inconformidade, os emissores também podem enfrentar a pressão de ativistas de direitos humanos, organizações não governamentais (ONGs), consumidores ou outras forças do mercado para provar que estão livres de conflitos.
Lei Lacey de 1900 ¹¹	Lei de conservação dos EUA que proíbe o comércio de animais selvagens, peixes e plantas capturados, adquiridos, transportados ou vendidos ilegalmente.	A violação como contravenção é punível com até um ano de prisão. Há também multas de US\$ 200.000 para empresas e US\$ 100.000 para indivíduos. A culpabilidade por crime é punível com até cinco anos de prisão e uma multa de US\$ 500.000 por violação para empresa e US\$ 250.000 para pessoa física.
Lei 2010-788 (Grenelle II Law) ¹²	Lei francesa que exige que empresas listadas e não listadas com mais de 500 funcionários e € 100 milhões em receita emitam um relatório integrado com reporte de avaliação de terceiros sobre indicadores de redes sociais, ambientais e econômicos.	Empresas são obrigadas a produzir informações a pedido dos stakeholders. Outras leis em 2015 e 2017 fortalecem os requisitos de reporte e responsabilizam os conselhos com multas/sanções, se não reportarem informações de ESG aos stakeholders.
Lei da Escravidão Moderna de 2015 ¹³	Lei do Reino Unido para combater a escravidão, servidão e trabalho forçado ou obrigatório e o tráfico de seres humanos, incluindo disposições para a proteção das vítimas.	Embora não haja penalidades diretas, o governo do Reino Unido tem a capacidade de instaurar processos no Supremo Tribunal para uma liminar, exigindo que uma organização cumpra.
National Greenhouse and Energy Reporting Act 2007 (Lei NGER) ¹⁴	Lei federal australiana que exige que certas empresas reportem e divulguem informações sobre emissões de gases de efeito estufa, produção de energia e consumo de energia de acordo com este framework.	Inconformidade com obrigações da Lei NGER pode resultar em multas de até US\$ 220.000 para a empresa e executivos. Sanções penais podem ser impostas em casos graves.

^b Por exemplo, os regulamentos da Comissão de Valores Mobiliários (SEC) dos EUA exigem que empresas de capital aberto divulguem fatores de risco associados a seus títulos. Da mesma forma, a Diretiva da UE 2004/109/EC exige que as empresas incluam uma descrição dos principais riscos e incertezas que enfrentam no relatório financeiro anual. A Bolsa de Valores Australiana recomenda que todas as entidades listadas estabeleçam um framework de gerenciamento de riscos e revisem periodicamente sua eficácia. Consulte o Anexo II para mais informações.

^c A penalidade da Seção 18 é um direito privado de ação para os investidores processarem por declarações materiais falsas ou enganosas nos arquivos da SEC de uma empresa. Com essa responsabilização, reconhece-se que seria difícil para um investidor ajuizar sob a Seção 18, porque o ônus da prova é alto.

Responsabilidades voluntárias

Além dos requisitos regulatórios de uma entidade, a gestão e o conselho devem estar cientes de quaisquer códigos ou obrigações voluntárias assumidas ou assinadas pela entidade. Isso também pode incluir quaisquer políticas de sustentabilidade, direitos humanos, recursos naturais, cadeia de suprimentos e commodities, privacidade ou meio ambiente, ou declarações que a empresa aprove. Alguns desses compromissos são assumidos no nível do CEO (como o Pacto Global da ONU ou PRI) e, embora voluntários, constituem um compromisso pelo qual a entidade pode ser responsabilizada. As empresas que não seguem os princípios ou requisitos podem ser expostas a danos à reputação e ao escrutínio de acionistas, clientes, ONGs ou comunidades. Veja o Anexo III para alguns frameworks e compromissos voluntários comumente adotados.

Há também uma infinidade de códigos ou normas voluntárias específicas de setores, questões ou geografias que uma entidade pode optar por seguir. Por exemplo, as empresas de moda que contratam fornecedores de Bangladesh podem optar por participar do Acordo de Bangladesh, com foco na segurança estrutural e condições de trabalho das fábricas da região.¹⁵ Da mesma forma, entidades que são membros da *Roundtable on Sustainable Palm Oil* (RSPO)¹⁶ comprometem-se a avançar na produção, aquisição, financiamento e uso de produtos sustentáveis de óleo de palma. Para o setor de frutos do mar, o *Marine Stewardship Council* (MSC)¹⁷ e o *Aquaculture Stewardship Council* (ASC)¹⁸ fornecem normas e certificações de sustentabilidade ambiental e responsabilidade social para produtores de aquicultura, processadores de frutos do mar, empresas de varejo e serviços de alimentação, cientistas, grupos de conservação e consumidores.

Reporting Exchange

Em parceria com CDSB e Ecodesk, o WBCSD lançou o Reporting Exchange (reportingexchange.com) em 2017. É o recurso global para reporte de sustentabilidade corporativa, com requisitos de mais de 60 países.

Incorporando a consciência de ESG na cultura da entidade

O Framework de ERM do COSO define cultura como as “atitudes, comportamentos e compreensão sobre riscos, tanto positivos quanto negativos, que influenciam as decisões da gestão e da equipe e refletem a missão, visão e valores fundamentais da organização.”¹⁹ Juntos, a missão, visão, valores fundamentais e estratégia descrevem por que uma entidade existe, quem ela é, o que pretende fazer e como pretende fazê-lo.²⁰ Esses elementos possibilitam insights, oferecem motivação e orientam o caminho a seguir, conforme a entidade cresce e atinge suas metas. Assim, incorporar elementos de ESG na missão, visão e valores fundamentais pode ajudar a fomentar uma cultura que exiba comportamentos e decisões “conscientes de ESG”.

Stora Enso, líder global no fornecimento de soluções renováveis para embalagens, biomateriais, construções de madeira e papel, demonstrou a importância da governança corporativa ao integrar a sustentabilidade ao ERM.²¹ O propósito declarado da Stora Enso de “Fazer o Bem para as Pessoas e para o Planeta” incorpora a importância da sustentabilidade. A sustentabilidade é fundamental para a proposta e estratégia do investidor. Além disso, é parte integrante da tomada de decisões em todas as operações e atividades da Stora Enso, como produção e vendas de produtos renováveis, compra de árvores de proprietários florestais locais, venda da eletricidade gerada em suas fábricas e gestão de sua logística em escala global.^{22,d}

Eventos específicos, como mudanças de liderança, fusões e aquisições, lições aprendidas em incidentes imprevistos, publicidade negativa em campanhas de ONGs, jornalismo investigativo ou pressão do consumidor sobre questões de ESG, podem ser um catalisador para a mudança na cultura. Esses eventos podem desafiar ou ameaçar a cultura existente e fornecer uma oportunidade para a organização modificar ou fortalecer sua cultura.

Orientação

Considerar oportunidades para incorporar ESG na cultura e nos valores fundamentais da entidade

^d Um estudo de caso completo está disponível em wbcso.org. (WBCSD (2017). “Stora Enso: A governance model and culture that enables enterprise risk management and sustainability integration.”)

Algumas considerações para aprimorar a cultura e a integração do ESG incluem:²³

- A missão, visão e valores fundamentais da organização abordam os riscos relacionados a ESG?
- O tom dos líderes da organização transmite expectativas sobre ESG?
- A gestão cumpre com a missão, visão, valores fundamentais e estratégia da entidade?
- A entidade está contratando o talento certo e o processo de seleção é compatível com a construção de uma força de trabalho inclusiva e talentosa, que reflita suas necessidades de negócios?
- A entidade vincula as decisões de remuneração e promoção às métricas que promovem o desempenho em questões críticas de ESG?
- A entidade está capacitando as pessoas e dando autoridade às equipes que podem tomar decisões, considerando as informações de ESG que refletem o conhecimento local?
- A cultura da entidade promove comportamentos nos funcionários em consistência com as prioridades?

Para mais informações sobre como incorporar a sustentabilidade à cultura corporativa, consulte *Embedding Sustainability in Organizational Culture: A How to Guide for Executives*.²⁴

ESG no nível do conselho

De acordo com o Framework de ERM do COSO, o conselho “supervisiona a estratégia da empresa e cumpre com as responsabilidades de governança, para apoiar a gestão na concretização de sua estratégia e dos objetivos de negócios.”²⁵ Essas responsabilidades são aplicáveis a quaisquer órgãos de governança que realizem a supervisão organizacional.⁶

Perguntas para profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade considerarem:

- O conselho está ciente dos riscos relacionados a ESG que podem afetar a concretização da estratégia e dos objetivos da entidade?
- Há um caminho de escalação dentro da organização que garanta que riscos materiais relacionados a ESG sejam levados ao conhecimento do conselho?
- O conselho tem acesso às informações necessárias para avaliar os riscos emergentes das tendências de ESG?
- O conselho tem as competências e capacidades relevantes para avaliar as implicações das questões de ESG?
- Existe um subcomitê focado em riscos relacionados a ESG?
- Os riscos e recursos significativos relacionados a ESG para o controle e gestão da entidade são confirmados regularmente pelo conselho?
- O estatuto do conselho captura a governança dos riscos relacionados a ESG?
- O conselho está recebendo relatórios regulares sobre riscos relacionados a ESG?
- Quais são as expectativas dos membros do conselho em relação ao ERM e ESG?

A supervisão de todo o espectro de riscos exige que os conselhos tenham uma compreensão adequada, informações apropriadas e experiência/ conhecimento para orientar a organização através dos riscos relacionados a ESG que podem ameaçar a estratégia ou os objetivos de negócios.

Para isso, o conselho pode exigir briefings regulares sobre assuntos relevantes de ESG e sobre a abordagem da entidade para gerenciá-las.²⁶ Organizações com programas mais maduros de ESG podem ter responsabilidades específicas estabelecidas no nível do conselho ou do comitê, para monitorar e reportar sobre questões ou riscos de ESG significativos. Essas abordagens para aumentar a conscientização sobre riscos relacionados a ESG no nível do conselho estão descritas na Tabela 1.2.

Orientação

- Estar informado sobre formas de aumentar a conscientização do conselho sobre os riscos relacionados a ESG

⁶ O Framework de ERM do COSO usa o termo “conselho de administração” ou “conselho” para abranger o órgão de governança, incluindo o conselho, conselho fiscal, conselho de administração, sócios gerais ou proprietário.

Tabela 1.2: Abordagens para aprimorar a conscientização do risco relacionado a ESG no conselho

Abordagens	Descrição	Exemplo
Incluir referências a riscos ou problemas relacionados a ESG no estatuto do conselho	Em alguns casos, um mandato formal é usado para descrever as responsabilidades do conselho (ou comitê) pela supervisão dos riscos relacionados a ESG. A referência específica a questões de ESG no estatuto ou termos de referência fornece uma orientação clara para a integração do ESG no nível do conselho.	A Stora Enso possui um subcomitê de sustentabilidade e ética, que inclui as seguintes atribuições em seu estatuto: <ul style="list-style-type: none"> • Revisão de assuntos, incluindo os de natureza legislativa e regulatória, que possam ter impacto significativo nas atividades e reputação da Stora Enso em relação à sustentabilidade e ética • Revisão das tendências sociais, políticas, econômicas e ambientais que possam ter impacto significativo nas atividades e desempenho de negócios da Stora Enso²⁷
Estabelecer um comitê do conselho que se concentre em riscos e questões relacionadas a ESG	Um comitê separado com foco em ESG pode ser criado, com mandato claro de supervisionar os riscos relacionados a ESG. Tal mandato pode incluir uma seleção de riscos relacionados a ESG, como riscos ambientais e sociais, com riscos de governança gerenciados pelo comitê de risco ou auditoria. Outros comitês do conselho, como o de auditoria, podem se concentrar em aspectos específicos de riscos relacionados a ESG, como reporte e divulgação de emissões de gases de efeito estufa ou direitos humanos.	A Mondi PLC, empresa internacional de papel e embalagens, divide a responsabilidade pela supervisão de riscos entre um subcomitê de desenvolvimento sustentável e o comitê de auditoria. ²⁸ O comitê de desenvolvimento sustentável gerencia os riscos de saúde, segurança e meio ambiente, e o comitê de auditoria gerencia o restante dos riscos da empresa.
Nomear diretores com conhecimento ou experiência relacionados a ESG para o conselho ou comitê relevante	Os conselhos devem entender as principais questões de ESG da empresa e ter acesso aos pontos de vista de especialistas, para informar o conselho ou comitê relevante (p. ex., comitê de ESG ou de auditoria). Alguns conselhos podem optar por nomear diretores com experiência específica em ESG. Independentemente de haver especialistas em sustentabilidade no conselho, as empresas devem considerar se os diretores devem ter alguma competência mínima em áreas relevantes para questões de ESG da entidade.	Em 2017, a ExxonMobil adicionou o cientista atmosférico e ex-presidente e diretor da Woods Hole Oceanographic Institution ¹ ao seu conselho de administração de 13 membros. ²⁹ Outras empresas, incluindo ConocoPhillips e GM ³⁰ , também adicionaram recentemente diretores com expertise em ESG aos seus conselhos.

Os profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade podem desempenhar um papel crítico no aprimoramento da conscientização sobre riscos relacionados a ESG no nível do conselho, preparando informações para o conselho (p. ex., KPIs e métricas que refletem o desempenho de ESG da organização), determinando quais canais de comunicação devem ser usados e estabelecendo com que frequência as informações devem ser fornecidas. Além disso, os profissionais podem alavancar as capacidades internas da organização para fornecer perspectivas informadas aos membros individuais do conselho e/ou comitês sobre riscos relacionados a ESG. Quando apropriado, os profissionais também podem obter opiniões ou perspectivas de terceiros especializados.

“Nem todo diretor ou membro da alta administração pode ser um 'especialista em ESG', mas os diretores e pessoal apropriado da empresa devem se informar sobre as principais questões de ESG que a empresa enfrenta e devem ser capazes de conversar confortavelmente sobre as questões que importam ou apresentam riscos significativos.”³¹

Wachtell, Lipton, Rosen e Katz

Para orientações adicionais sobre como aumentar a conscientização do conselho para ESG, consulte *Integrated Governance: A New Model of Governance for Sustainability* da UNEP,³² *Governance Challenges 2017: Board Oversight of ESG* da NACD,³³ *Oversight of Corporate Sustainability Activities (Director's Handbook Series; 2014-2015)*,³⁴ o relatório *Systems Rule: How Board Governance Can Drive Sustainability Performance* de 2018 da Ceres³⁵ ou o working paper *Materiality in Corporate Governance: The Statement of Significant Audiences and Materiality* de 2015 de Eccles e Youman.³⁶

¹ A Woods Hole Oceanographic Institution dedica-se ao avanço do conhecimento do oceano e sua conexão com o sistema da Terra, por meio de um compromisso sustentado com a excelência em ciência, engenharia e educação, e com a aplicação desse conhecimento aos problemas enfrentados pela sociedade.

ESG no nível da gestão

O conselho é, em última análise, responsável e responsabilizável pelo sucesso a longo prazo da organização, com o CEO encarregado das atividades de tomada de decisão e gestão. O CEO delega aos executivos da empresa que, por sua vez, seguem a cadeia de comando e delegam à gestão, que executa as atividades operacionais de gerenciamento de riscos. Um exemplo de alguns dos diferentes papéis na organização ao longo do processo de ERM pode ser encontrado no Anexo V.

Perguntas para profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade considerarem:

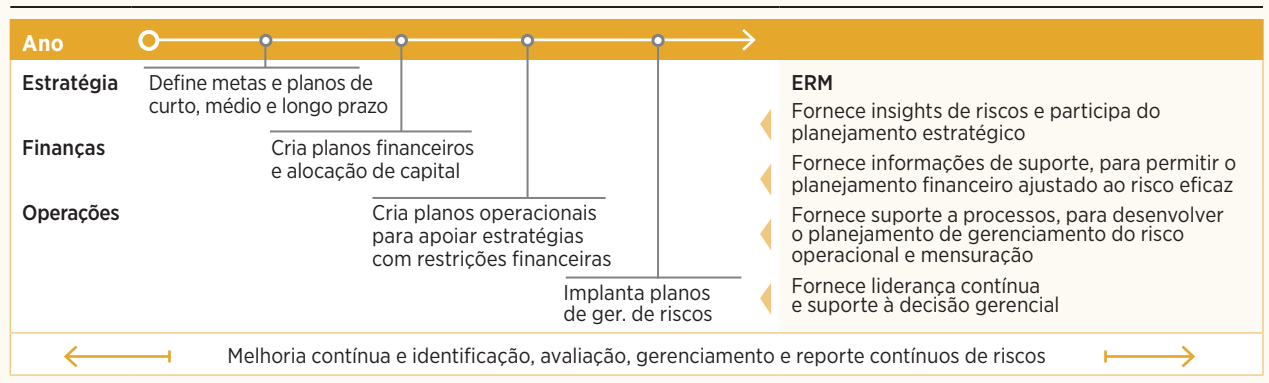
- A supervisão do processo de ERM está claramente definida e implantada?
- Risco e sustentabilidade possuem processos integrados operacional e estrategicamente?
- As melhorias contínuas dos processos são desenvolvidas e monitoradas em conjunto?
- O processo de ERM conecta o ESG ao gerenciamento de riscos?
- Há um acordo sobre quais interesses dos stakeholders são críticos para o sucesso a longo prazo da entidade?
- O ERM está incorporado nos principais processos de negócios, reporte e métricas?
- O que concorrentes e colegas estão fazendo para identificar, gerenciar e divulgar seus riscos relacionados a ESG?
- Os profissionais de ERM foram treinados em ESG e vice-versa?

As estruturas, processos e melhoria contínua do ERM

As organizações não devem abordar o ERM apenas como um processo de conformidade, uma atividade anual ou um checklist de atividades a executar em um ciclo anual. O ERM pretende ser contínuo e iterativo, e incorporado nos processos de negócios diários, para permitir que a entidade fique atenta e à frente das ameaças e oportunidades emergentes.

No entanto, é comum que as organizações tenham um cronograma estruturado para as atividades de ERM. Isso é parcialmente ditado pelas obrigações de reporte e outros marcos estratégicos e regulatórios, como o ciclo orçamentário, o processo de planejamento estratégico e as assembleias gerais anuais. Os profissionais de sustentabilidade devem obter uma compreensão do processo de gerenciamento de riscos de ponta a ponta e do ciclo de planejamento estratégico, para permitir que especialistas de ESG relevantes sejam incluídos em pesquisas ou workshops anuais e que os riscos relacionados a ESG sejam incluídos no planejamento estratégico e nas discussões operacionais. Um exemplo de planejamento estratégico e ciclo operacional como o ERM pode apoiar isso é ilustrado na Figura 1.1.

Figura 1.1: Planejamento estratégico e ciclo operacional

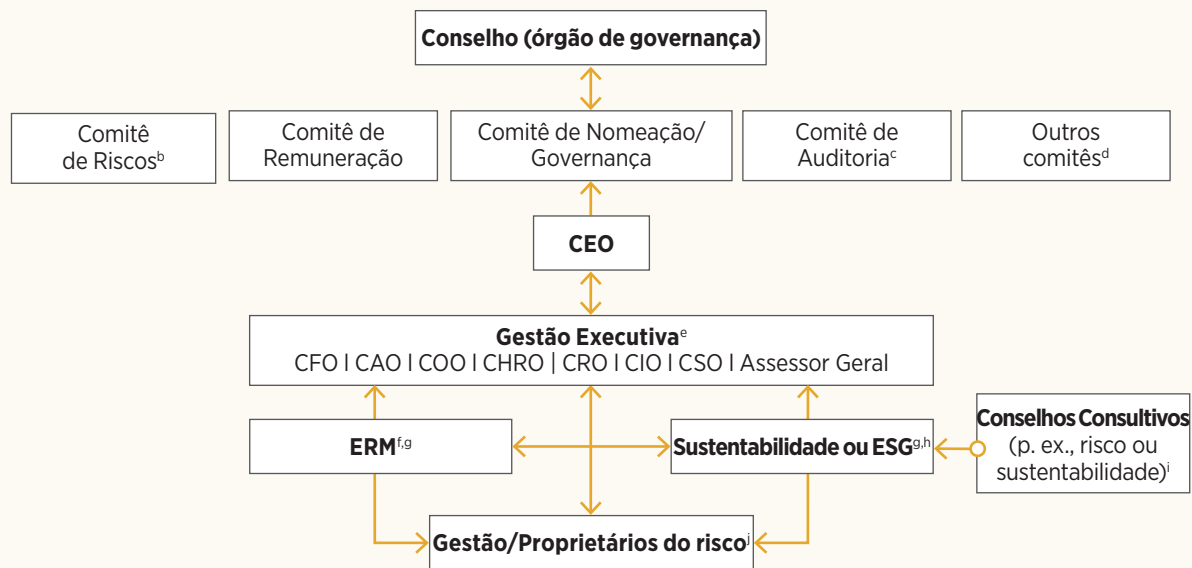


Os profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade devem mapear as estruturas operacionais, linhas de reporte e processos da organização, para identificar áreas que possam fortalecer a supervisão e colaboração ESG-ERM. Em alguns casos, os riscos relacionados a ESG podem se materializar inesperadamente, e os devidos proprietários de riscos e especialistas precisarão ser localizados rapidamente, para desenvolver uma resposta apropriada. A Figura 1.2 apresenta um exemplo de estrutura de governança e alguns dos principais papéis de gerenciamento de riscos e sustentabilidade.

Orientação

- Mapear estruturas operacionais, proprietários de riscos relacionados a ESG, linhas de reporte e ERM de ponta a ponta e o processo de planejamento estratégico, para identificar áreas para melhor supervisão e colaboração

Figura 1.2: Exemplo de estrutura de governança



a. O conselho é responsável por supervisionar e, quando apropriado, desafiar a abordagem da gestão à propriedade de riscos relacionados a ESG, e garantir que haja um programa em vigor para identificar, avaliar, gerenciar e monitorar os riscos relacionados a ESG de forma eficaz.

b. O comitê de risco estabelece a supervisão direta do gerenciamento de riscos corporativos. O foco do comitê de risco abrange toda a entidade em áreas não financeiras que vão além da autoridade do comitê de auditoria e seus recursos disponíveis (p. ex., operacional, obrigações, crédito, mercado, tecnologia).

c. O comitê de auditoria auxilia o conselho de administração no cumprimento com sua governança corporativa e supervisiona as responsabilidades em relação ao reporte financeiros, controle interno, gerenciamento de riscos e funções de auditoria interna e externa da entidade.

d. Algumas empresas têm comitês adicionais do conselho, como um comitê de sustentabilidade, separados dos comitês de risco e de auditoria, composto por representantes multifuncionais, para identificar, monitorar e revisar os riscos relacionados a ESG.

e. Conexões com planejamento estratégico e o pessoal de operações também são essenciais para vincular a sustentabilidade a novas estratégias e respostas a riscos. Essas conexões apoiam a avaliação tempestiva de riscos novos e emergentes relacionados a ESG, para que a entidade esteja mais preparada para identificar riscos e oportunidades relacionadas.

f. A função ou diretor de ERM é responsável por coordenar e consolidar as atividades de ERM e, normalmente, reportará ao CRO ou outro membro da alta administração, e liderará o processo de ERM de forma integrada e sistemática.

g. O diretor de sustentabilidade deve manter um relacionamento próximo com o diretor de ERM.

h. O diretor de sustentabilidade pode reportar ao CFO, CSO ou COO e fornece suporte na coordenação de atividades relacionadas a ESG. Isso inclui o monitoramento de megatendências, bem como a identificação, avaliação e monitoramento de riscos.

i. Conselhos consultivos multifuncionais ou com múltiplos stakeholders (internos ou externos) podem fornecer uma perspectiva sobre aspectos específicos de questões de ESG ou outros riscos.

j. Embora a gestão coletivamente tenha “propriedade” dos riscos da entidade, um “proprietário do risco” é frequentemente designado como a pessoa responsável por garantir que riscos específicos sejam devidamente gerenciados.

Assim como o ERM não é de responsabilidade exclusiva do *Chief Risk Officer*, o gerenciamento do risco relacionado a ESG não é responsabilidade apenas do profissional de sustentabilidade. Toda a gestão deve ser capaz de articular riscos significativos relacionados a ESG que impactam a estratégia e a tomada de decisões. A Tabela 1.3 fornece exemplos de proprietários de riscos para riscos relacionados a ESG, que podem ou não ser especialistas em ESG.

Tabela 1.3: Exemplos de proprietários de riscos para riscos relacionados ao ESG

Risco no nível do negócio	Elemento de ESG	Proprietário relevante	Apoio ao proprietário
Risco de aumento dos preços das matérias-primas	Mudança nos preços por aumento dos custos de energia associados à regulação das mudanças climáticas	Vice-presidente da cadeia de suprimentos	Diretor de sustentabilidade Analista de sustentabilidade (energia)
Risco de lesão ou fatalidade nas operações	Considerações relacionadas à saúde e segurança	Gerente de saúde e segurança ambiental	Gerentes das unidades
Risco de danos à reputação por má comunicação de questões de ESG na cadeia de suprimentos	Pressão por maior transparência da cadeia de suprimentos quanto aos direitos humanos	Diretor de compras	Diretor de sustentabilidade

Rumo à colaboração e integração

O aumento da complexidade das tendências e forças emergentes exige que as organizações sejam mais adaptáveis e resilientes ao risco. Para apoiar isso, a colaboração e a integração no gerenciamento de riscos em toda a organização podem ajudar os profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade a encontrar uma linguagem comum para

Orientação

- Criar oportunidades de colaboração em toda a organização


discutir questões de ESG, criar uma responsabilidade compartilhada pela propriedade de riscos e desenvolver soluções mais inovadoras para lidar com riscos relacionados a ESG. Em uma abordagem totalmente integrada, os profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade, juntamente com outros especialistas, podem trabalhar em parcerias formais e simbióticas, como um comitê de risco multifuncional. Nessa abordagem, todos os riscos, sejam financeiros, ambientais, relacionados à governança, tecnológicos, sociais ou outros, são considerados como parte de um único processo.

Uma tendência emergente entre algumas grandes corporações é combinar a função de riscos e compliance com a função que gerencia questões de ESG (especialmente direitos humanos). A mudança surge como parte de um crescente reconhecimento de que proteger a reputação da organização e mitigar seus riscos requer uma resposta mais coordenada e integrada. A combinação dessas funções pode fornecer uma visão melhor dos riscos enfrentados como uma organização, e como esses riscos podem afetar a capacidade de cumprir com as prioridades estratégicas. Parte dessa mudança emergente é impulsionada pelo foco crescente de ativistas que usam as redes sociais para envergonhar entidades que os desagradam e entre os governos, para responsabilizar as empresas pelo impacto que suas decisões têm.³⁷

Alavancando habilidades, capacidades e conhecimento

Aplicar o ERM ao ESG requer uma abordagem multidisciplinar com especialistas e profissionais de toda a entidade. Em alguns casos, também pode exigir expertise externa. Profissionais de sustentabilidade têm conhecimento sobre as expectativas dos stakeholders, potenciais riscos e oportunidades ambientais e sociais, e como podem ser evitados ou alavancados da melhor forma. Profissionais de gerenciamento de riscos têm conhecimento e habilidades para identificar, avaliar e priorizar riscos, implantar respostas e monitorar a eficácia.

A Tabela 1.4 destaca algumas habilidades, capacidades e conhecimentos que profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade podem ter. Transferir ou compartilhá-las pode dar suporte à integração do ESG. As organizações devem considerar incorporar essas habilidades, capacidades e conhecimentos relacionados a riscos de ESG na contratação e gestão de talentos.

 **Orientação**

Incorporar habilidades, capacidades e conhecimentos de ESG na contratação e gestão de talentos, para promover a integração

Tabela 1.4: Exemplo de habilidades, capacidades e conhecimentos transferíveis ou compartilháveis

Profissional de gerenciamento de riscos	Profissional de sustentabilidade
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento do processo de ERM de ponta a ponta, o cronograma de ERM e atividades estratégicas • Rota de escalção de riscos críticos à alta administração e o conselho (ou comitês) • Proficiência em frameworks de ERM, como COSO, e em entender os impactos financeiros, operacionais e estratégicos dos riscos • Compreensão do cenário de risco mais amplo • Capacidade de implantar ferramentas ou abordagens usadas para avaliar riscos financeiros (p. ex., planejamento de cenários, simulação Monte Carlo) que possam ser usadas para riscos relacionados a ESG • Habilidades para avaliar impacto em termos de lucros, perdas e alocações de capital 	<ul style="list-style-type: none"> • Compreensão das megatendências relacionadas a ESG e como podem agravar outros riscos ou impactos • Conhecimento dos frameworks mais aceitos, que podem apoiar a compreensão das questões de ESG nos negócios e na sociedade • Compreensão técnica dos riscos relacionados a ESG, como conhecimento detalhado do inventário de carbono da empresa e os fatores para reduzir ou mitigar o risco relacionado • Capacidade de liderança para apresentar questões de ESG e riscos relacionados do negócio para a gestão e o conselho • Conhecimento do cenário mais amplo dos stakeholders e suas prioridades em questões de ESG (acionistas, clientes, funcionários, sindicatos, ONGs) • Compreensão das atuais iniciativas de ESG em vigor para mitigar riscos ou capturar valor e oportunidade

← Transfira ou compartilhe habilidades, capacidades e conhecimentos →

O gerenciamento de riscos, sustentabilidade e outras funções que trabalham para identificar e gerenciar riscos devem construir um propósito comum e entender como suas habilidades, capacidades e conhecimentos compostos podem contribuir para esse propósito. As entidades podem desenvolver programas de educação, para compartilhar as melhores práticas relacionadas a riscos ou ESG em toda a empresa, como:

- Riscos e respostas identificados em todas as unidades de negócios
- Estratégias eficazes de mitigação
- Lições aprendidas
- Certificação ou treinamento em ERM
- Ferramentas e recursos usados para avaliar riscos

2. Definição de estratégia e objetivos para riscos relacionados a ESG



Introdução

Manter uma forte compreensão da estratégia, objetivos e contexto de negócios da entidade é fundamental para o ERM. Ao identificar, avaliar ou gerenciar riscos relacionados a ESG, os profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade devem trabalhar para obter uma visão holística do ambiente interno e externo, bem como de como possíveis eventos e tendências possam afetar a estratégia, os objetivos de negócios e o desempenho da entidade.

Tendências globais, como globalização, rápidos avanços na tecnologia, mudanças no ambiente natural, mudanças demográficas e influências geopolíticas,¹ fizeram com que o contexto de negócios de muitas entidades se tornasse mais complexo e interconectado. As entidades empregam especialistas, como profissionais de sustentabilidade, para monitorar megatendências globais e entender como essas tendências se traduzem em questões de ESG para sua organização. Profissionais de gerenciamento de riscos e proprietários de riscos podem aproveitar esse entendimento para oferecer suporte a uma visão mais holística do perfil de risco da entidade.



Este capítulo refere-se ao componente sobre Definição de estratégia e objetivos do Framework de ERM do COSO, e seus quatro princípios associados:²

- 6 **Analisa o Contexto de Negócios:** A organização considera os efeitos potenciais do contexto de negócios no perfil de risco.
- 7 **Define o Apetite a Risco:** A organização define o apetite a risco no contexto da criação, preservação e concretização de valor.
- 8 **Avalia Estratégias Alternativas:** A organização avalia estratégias alternativas e impacto potencial sobre o perfil de risco.
- 9 **Formula Objetivos de Negócios:** A organização considera o risco ao estabelecer os objetivos de negócios em vários níveis que alinham e apoiam a estratégia.

Este capítulo descreve as seguintes ações para ajudar os profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade a avaliar o contexto de negócios, considerando uma perspectiva mais ampla de como uma entidade cria, preserva e realiza valor:

- Examinar o processo de criação de valor e o modelo de negócios, para entender os impactos e dependências de todos os capitais a curto, médio e longo prazo. Para auxiliar nesse entendimento, realizar:
 - Análise de megatendências para entender o impacto de questões emergentes no ambiente externo
 - Análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT)
 - Mapeamento de impacto e dependência para todos os tipos de capital
 - Avaliação de materialidade de ESG^a para descrever questões significativas de ESG
 - Envolvimento com stakeholders internos e externos, para entender as tendências emergentes de ESG
 - Análise alavancando recursos específicos de ESG
- Ao longo do processo de gerenciamento de riscos, alinhar com a estratégia, objetivos e apetite a risco da entidade
- Considerar os riscos relacionados a ESG que afetarão a estratégia ou os objetivos da entidade

Criação de valor e modelo de negócios

De acordo com o Framework de ERM do COSO, o valor de uma entidade é criado, preservado, erodido ou concretizado com base na relação entre os benefícios derivados dos recursos implantados e o custo desses recursos.³ O valor de uma entidade é amplamente determinado pelas decisões que a gestão toma – desde a estratégia geral até a tomada de decisões rotineiras. O ERM eficaz ajuda os conselhos e a gestão a otimizar os resultados, para aprimorar os recursos para criar, preservar e, por fim, obter valor.

Historicamente, esse valor tem sido mensurado principalmente pelos fatores financeiros e econômicos que impactam os ativos tangíveis de uma entidade. No entanto, isso mudou rapidamente. De acordo com um estudo da Ocean Tomo,⁴ entre 1975 e 2015, o valor dos ativos intangíveis como proporção do valor total da empresa entre as empresas do S&P 500 aumentou de 17% para 84%. O conceito de valor também se ampliou, para abranger recursos compartilhados entre uma entidade e a sociedade em geral. Capital não é mais um termo singular; evoluiu para falar dos múltiplos estoques e fluxos de capitais, reconhecendo a gama de recursos dos quais as entidades dependem.⁵

Como tal, as organizações podem querer adotar uma definição de criação de valor que vá além do valor financeiro, e também considere o valor para um grupo mais amplo de stakeholders e/ou sociedade. Reconhecendo que não há definição universalmente aceita de criação de valor, a antiga *Technical Task Force* do *International Integrated Reporting Council* (IIRC) estabeleceu um Grupo de Colaboração Técnica,⁶ que definiu dez temas que informam o significado geral e consideram uma definição mais abrangente de valor. Esses temas são descritos abaixo.^b

Dez temas que informam o significado de criação de valor

1. A criação de valor ocorre dentro de um contexto
2. O valor financeiro é relevante, mas não suficiente, para avaliar a criação de valor
3. O valor é criado a partir de ativos tangíveis e intangíveis
4. O valor é criado a partir de recursos privados e públicos/comuns
5. O valor é criado para uma organização e para outros
6. O valor é criado a partir da conectividade entre uma ampla gama de fatores
7. A criação de valor se manifesta em resultados
8. A inovação é fundamental para a criação de valor
9. Os valores desempenham um papel em como e qual tipo de valor é criado
10. As métricas de criação de valor estão evoluindo

^a Uma avaliação de materialidade de ESG é um exercício de engajamento de stakeholders, criado para coletar insights sobre a importância relativa de questões ambientais, sociais e de governança (ESG) específicas.

^b Observe que esses temas são baseados em contribuições dos principais participantes do Technical Collaboration Group (TCG), de diversas disciplinas e países. Eles refletem as visões coletivas dos participantes do TCG, não necessariamente as de suas organizações ou do IIRC.

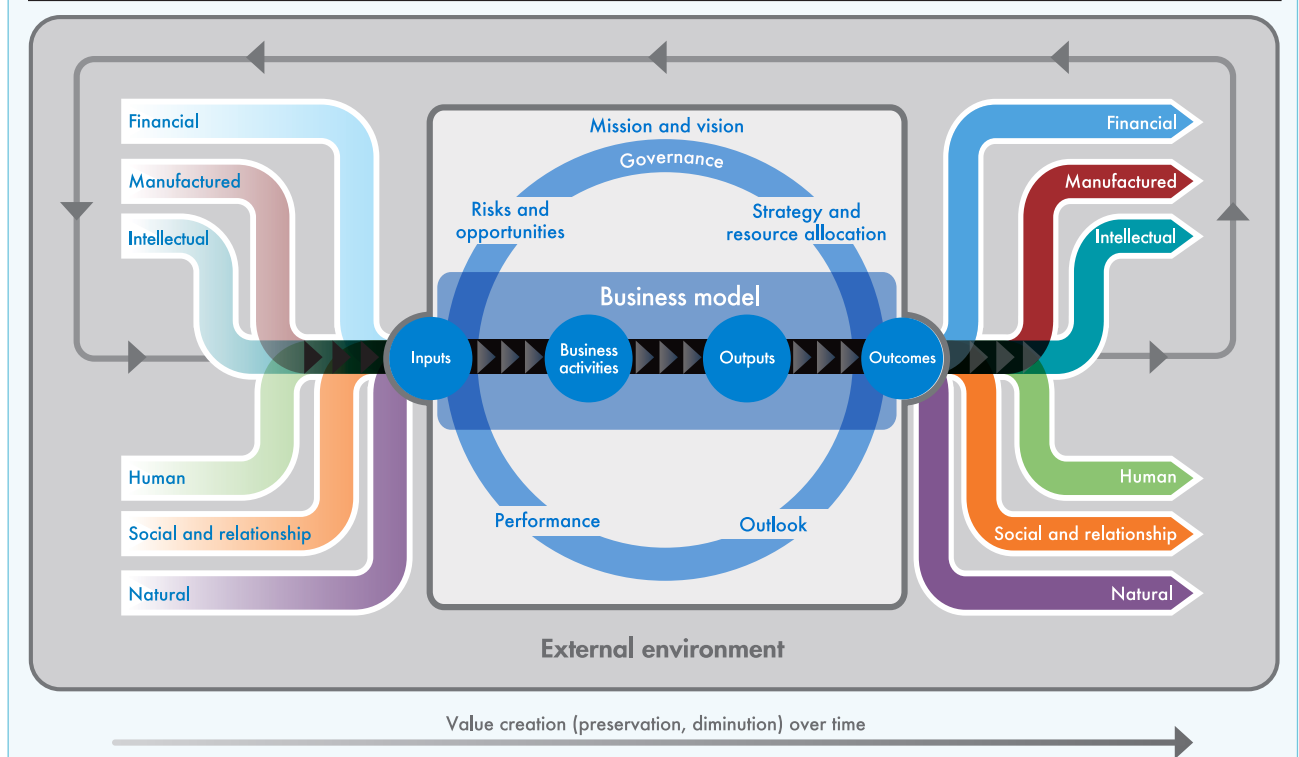
Para apoiar essas considerações na prática, algumas organizações recomendam uma abordagem multicapital para melhorar a compreensão de uma entidade sobre seu modelo de negócios.^c Subjacente à abordagem multicapital está o conceito de pensamento integrado,^d definido pelo IIRC⁷ como “a consideração ativa, por uma organização, das relações entre suas várias unidades operacionais e funcionais e os capitais que ela usa ou afeta.” O IIRC desenvolveu o *Integrated Reporting Framework (<IR> Framework)* para fornecer uma abordagem para incorporar o pensamento integrado. Duas características importantes desse framework são:

Orientação

Examinar o processo de criação de valor e o modelo de negócios, para entender os impactos e dependências de todos os capitais a curto, médio e longo prazo.

1) O processo de criação de valor: O valor é criado por meio do modelo de negócios de uma entidade, que recebe insumos dos capitais e os transforma por meio de atividades e interações de negócios, para produzir saídas e resultados que, no curto, médio e longo prazo, criam ou destroem valor para a organização, seus stakeholders, sociedade e meio ambiente (ver Figura 2.1).^e

Figura 2.1: O processo de criação de valor do IIRC



2) Os capitais: O pensamento integrado reconhece a gama mais ampla de recursos e relacionamentos usados e afetados pela entidade. Embora cada entidade possa definir importantes recursos físicos e intangíveis que usa ou afeta usando uma abordagem multicapital, o *<IR> Framework* define seis capitais: financeiro, manufaturado, humano, social e de relacionamento, natural e intelectual, que são mostrados na Tabela 2.1.

^c Por exemplo, o Índice de Riqueza Inclusiva das Nações Unidas, lançado pela primeira vez na conferência Rio +20, fornece uma maneira de mensurar sua riqueza, crescimento e progresso social de formas mais inclusivas e sustentáveis. O Índice foi criado para complementar o PIB, introduzindo o impacto e o valor da Riqueza Inclusiva: capital natural, capital humano e capital produzido. Outros exemplos incluem o “*King IV: Report on Corporate Governance for South Africa 2016*”, produzido pelo *Institute of Directors Southern Africa*; o *Natural Capital Protocol*, da *Natural Capital Coalition*; e o *Social & Human Capital Protocol*, da *Social & Human Capital Coalition*.

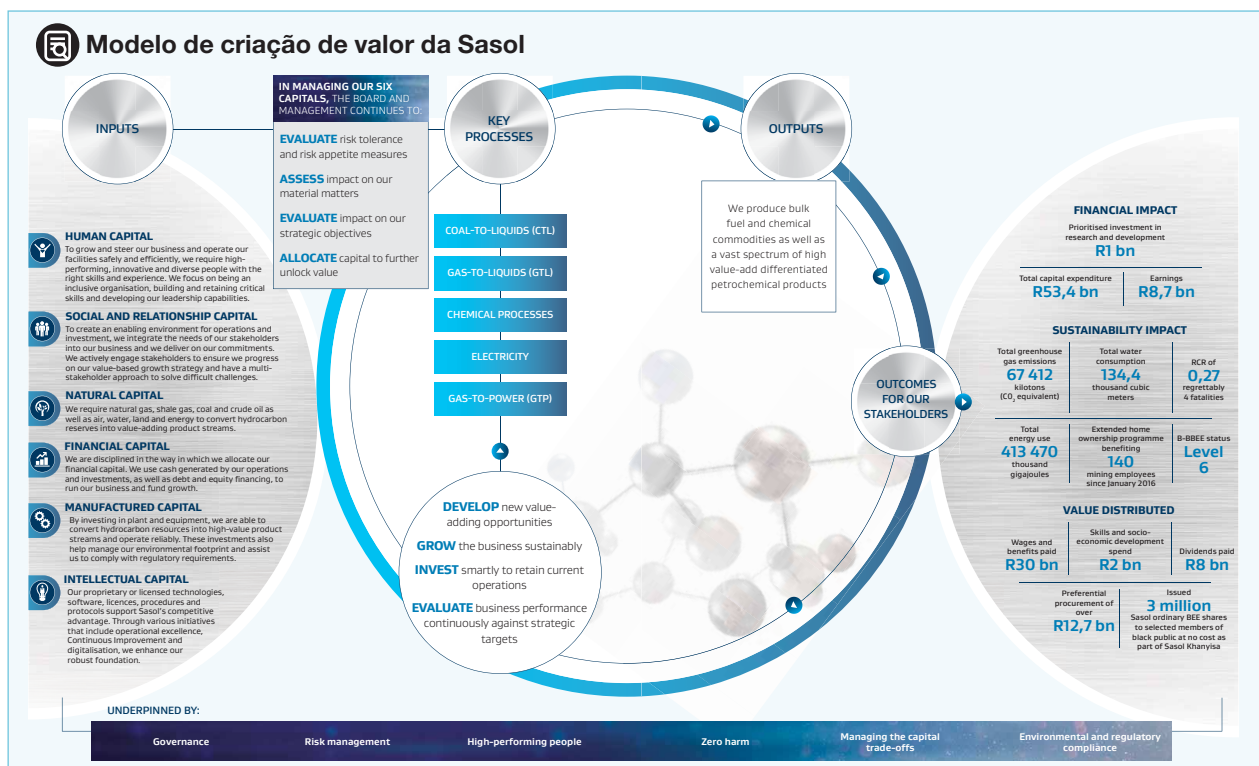
^d Para mais informações, consulte o *<IR> Framework* ou “*CGMA in Integrated Thinking: The next step in Integrated reporting*” e outros.

^e O *<IR> Framework* é usado para fins ilustrativos ao longo deste capítulo, embora outros recursos, como o *CGMA Business Model Framework* (obtido da cgma.org), tenham uma definição mais ampla de valor e ajudem as organizações a articular seu modelo de negócios, além de facilitar a comunicação com os stakeholders.

Tabela 2.1: Os seis capitais^f

Tipo	Descrição
Capital financeiro	O padrão tradicional de desempenho; inclui recursos obtidos por meio de financiamento ou gerados por meio de produtividade
Capital manufaturado	Abrange infraestrutura física e tecnologia relacionada, como equipamentos e ferramentas
Capital humano	O conhecimento, habilidades, competências e outros atributos incorporados em indivíduos que são relevantes para a atividade econômica ^g
Capital social (e de relacionamento)	Redes, em conjunto com normas, valores e entendimentos compartilhados, que facilitam a cooperação dentro ou entre grupos ^h
Capital natural	O estoque de recursos naturais renováveis e não renováveis (p. ex., plantas, animais, ar, água, solos, minerais) que se combinam para gerar um fluxo de benefícios para as pessoas ⁱ
Capital intelectual	As habilidades e know-how do pessoal de uma organização, além de seu comprometimento e motivação – que afetam sua capacidade de cumprir com suas funções

O diagrama abaixo mostra como a Sasol Limited,⁸ uma empresa integrada de energia e química com sede na República da África do Sul, usa os seis capitais para criar valor.



O contexto de negócios

Mudanças no contexto de negócios podem influenciar a visão, a estratégia e os objetivos de negócios de uma entidade e sua capacidade de criar e preservar valor. O Framework de ERM do COSO define o contexto de negócios como as “tendências, eventos, relacionamentos e outros fatores que influenciam, esclarecem ou mudam a empresa.”⁹ O Princípio 6 do Framework descreve a importância de entender os possíveis efeitos do contexto de negócios no perfil de riscos, incluindo fatores externos – como forças políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, legais e ambientais – e recursos internos, como capital, pessoas, processos e tecnologia.¹⁰ Integrar as questões de ESG ao entendimento da organização sobre o contexto de negócios aperfeiçoa sua habilidade de identificar e responder aos riscos.

^f As definições usadas nesta tabela são adaptadas do <IR> Framework, exceto quando indicado de outra forma.

^g Esta é a definição de capital humano da OCDE, usada no rascunho do “Social & Human Capital Protocol”, com publicação prevista para 2019. Essa definição de capital humano é semelhante à usada pelo <IR> Framework, que o descreve como “competências, capacidades e experiências das pessoas, e suas motivações para inovar”.

^h Esta é a definição de capital social da OCDE, usada no rascunho do “Social & Human Capital Protocol”, com publicação prevista para 2019. Essa definição de capital social é semelhante à usada pelo <IR> Framework, que o descreve como “as instituições e relações dentro e entre comunidades, grupos de stakeholders e outras redes, e a capacidade de compartilhar informações para melhorar o bem-estar individual e coletivo.”

ⁱ Esta definição foi obtida do “Natural Capital Protocol”, da Natural Capital Coalition. Esta definição é semelhante à usada pelo <IR> Framework, que o descreve como “todos os recursos e processos ambientais, renováveis e não renováveis, que fornecem bens ou serviços que sustentam a prosperidade passada, presente ou futura de uma organização”.

A aplicação de uma definição mais ampla de valor pode servir como ponto de partida para a compreensão de todo o contexto de negócios no qual uma entidade opera. Uma abordagem multicapital reúne considerações materiais sobre a estratégia, governança e desempenho de uma entidade e as apresenta de uma forma que reflita o contexto comercial, social e ambiental. A Tabela 2.2 apresenta uma série de perguntas para dar suporte a um entendimento mais completo do contexto de negócios, adaptado do <IR> Framework.

Tabela 2.2: Considerações de riscos relacionados a ESG para entender o contexto total de negóciosⁱ

	Elemento de conteúdo	Perguntas a considerar
Processo de criação de valor Modelo de negócios	Visão geral organizacional e ambiente externo	<ul style="list-style-type: none"> Quais são os aspectos do ambiente externo do contexto jurídico, comercial, social, ambiental e político que afetam a capacidade da entidade de criar valor no curto, médio e longo prazo? O que a missão e a visão da entidade exigem de uma perspectiva de ESG? Como o contexto de ESG se relaciona com a criação de valor para o negócio de forma mais ampla? Quais são as megatendências que provavelmente impactarão a entidade? Em particular, quais questões sociais (p. ex., mudanças demográficas, saúde, pobreza) ou desafios ambientais (p. ex., mudanças climáticas, escassez de recursos, limites planetários^{*)} impactam a entidade? Quais são as necessidades e interesses legítimos dos principais stakeholders de uma perspectiva de ESG? Quais são as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT) relativas a ESG? Quais mudanças no ambiente regulatório ou legislativo impactam a organização?
	Entradas	<ul style="list-style-type: none"> Quais são as questões de ESG para os capitais dos quais o negócio depende, como serviços ecossistêmicos, matérias-primas, recursos naturais, mão de obra e fontes de água? Como os estoques e fluxos de capitais, dos quais o negócio depende, impactam na robustez e resiliência do modelo de negócios?
	Atividades de negócios	<ul style="list-style-type: none"> Qual é a cadeia de valor da entidade? Como ela se diferencia no mercado? Qual é o modelo de geração de receita? Como a entidade inova? Quão bem a entidade foi criada para se adaptar à mudança?
	Saídas	<ul style="list-style-type: none"> Quais são os impactos ou potenciais impactos dos produtos ou resíduos em toda a cadeia de valor?
	Resultados	<ul style="list-style-type: none"> Quais são os resultados e contribuições (p. ex., engajamento dos funcionários, reputação, satisfação do cliente, aceitação da sociedade, impactos ambientais e licença para operar)?
	Estratégia e alocação de recursos	<ul style="list-style-type: none"> Como a entidade define curto, médio e longo prazo? Quais são os objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo da organização? Quais são os impactos e dependências de ESG para atingir esses objetivos? Em particular, quais são os riscos de médio a longo prazo que afetarão a estratégia (p. ex., mudanças climáticas)? Até que ponto as considerações ambientais e sociais foram incorporadas à estratégia para criar vantagem competitiva? Quais riscos relacionados a ESG devem ser refletidos na estratégia? Quais recursos e alocações de capital são necessários para implantar a estratégia? Como os interesses dos stakeholders são incorporados ao desenvolvimento da estratégia?

Para apoiar as respostas a essas perguntas, os profissionais de sustentabilidade podem se basear em sua própria experiência, por exemplo, o conhecimento derivado de certificar a entidade como em conformidade com o sistema de gestão ambiental ISO 14001 ou da participação em organizações focadas em sustentabilidade ou colaborações do setor. Os profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade também podem usar uma seleção de ferramentas e recursos para entender os impactos e as dependências da entidade. Algumas abordagens comumente usadas incluem análise de megatendências, análise SWOT, mapeamento de impacto e dependência, avaliação de materialidade de ESG, engajamento dos stakeholders e uma série de outros recursos específicos de ESG, cada um deles explorado a seguir.

ⁱ Consulte o Anexo IV para mais orientações sobre limites planetários.

Horizontes de tempo para considerar o contexto de negócios

O Framework de ERM do COSO recomenda que o horizonte de tempo para gerenciamento de riscos se alinhe ao usado para definição de estratégia e objetivos de negócios.¹¹ No entanto, isso pode ser um desafio para riscos relacionados a ESG, que podem levar mais tempo para se materializar, resultando em uma subestimação ou desconto dos potenciais impactos do risco. Por exemplo, os impactos potenciais das mudanças climáticas podem não ameaçar as operações de uma empresa no curto ou médio prazo, levando a empresa a desconsiderá-los como risco, pois não representam ameaça à estratégia de negócios de três a cinco anos da empresa.

No entanto, é importante considerar que o valor pode ser criado no curto, médio e longo prazo, para diferentes stakeholders e por meio de diferentes capitais.¹² Por exemplo, as ações realizadas pelas entidades hoje aumentam o capital financeiro no próximo trimestre ou ano, mas diminuem o capital natural disponível em 20 anos. Para combater o desafio da mentalidade de curto prazo, algumas empresas gerenciam os riscos considerando prazos estratégicos de 3 anos, 10 anos e 50 anos. Isso as encoraja a pensar em riscos significativos que podem ocorrer no futuro e como tomar decisões de curto prazo que apoiem a realização de valor a médio e longo prazo.

Incorporando tendências futuras com análise de megatendências

Megatendências são “grandes forças globais transformadoras que definem o futuro, por terem impactos de longo alcance nos negócios, economias, indústrias, sociedades e indivíduos.”¹³ Organizações podem usar a análise de megatendências para entender melhor os fatores de ESG que podem impactar o contexto de negócios no futuro. *Think tanks*, governos, organizações sem fins lucrativos, associações industriais e consultorias preparam e publicam pesquisas e análises sobre megatendências globais. Esses relatórios ajudam a identificar e destacar forças e tendências novas, complexas e imprevisíveis que podem impactar os negócios, o meio ambiente e a sociedade (veja exemplos na Tabela 2.3)

Orientação

Conduzir análises de megatendências para entender o impacto de questões emergentes no ambiente externo

Tabela 2.3: Recursos para identificar riscos emergentes

Fontes de dados	Descrição
Relatório de Riscos Globais do World Economic Forum	Desde 2006, o Relatório de Riscos Globais trabalha com especialistas e tomadores de decisão no mundo todo para identificar os riscos econômicos, sociais, tecnológicos, geopolíticos e ambientais mais prementes. ¹⁴
Global Opportunity Report	Desde 2015, quando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU foram adotados, o relatório anual de oportunidades mapeou os mercados sustentáveis de amanhã. Cada relatório subsequente se baseia no primeiro, começando com as cinco principais metas do relatório de 2015 e expandindo para descrever novas oportunidades de mercado. ¹⁵
Associações da indústria	Várias associações de indústrias produzem relatórios sobre as megatendências que impactam especificamente uma indústria ou setor. Exemplos incluem o Conning US e Global Insurance Industry Outlook ¹⁶ e Biotechnology Innovation Organization Industry Analyses. ¹⁷
Relatórios de megatendências de empresas de consultoria	Relatórios produzidos anualmente por consultorias como Accenture, ¹⁸ Deloitte, ¹⁹ EY, ²⁰ KPMG, ²¹ McKinsey ²² e PwC ²³ descrevem as principais megatendências e perspectivas para o futuro. Também oferecem relatórios especializados específicos do setor, como mineração e metais. ²⁴ Relatórios de megatendências específicos de ESG também podem ser úteis para identificar as tendências de ESG mais críticas que as organizações podem enfrentar agora e no futuro próximo. ^k
Relatórios políticos	As agências nacionais de planejamento econômico normalmente emitem relatórios descrevendo os planos do governo para o futuro. Por exemplo, o National Economic and Social Development Board of Thailand publica um plano de estratégia governamental de cinco anos. ²⁵
Organizações e conferências com foco em ESG	Consórcios globais de empresas, ONGs e alianças com foco em ESG fornecem insights sobre tendências, práticas e grupos líderes como WBCSD, Sustainable Brands, Ceres, GreenBiz, CSR Asia, European Sustainable Development Network e a ONU, incluindo o UN Global Compact, o UN Development Programme, o UN Environment Programme (UNEP) e a UNEP Finance Initiative. ^l
Insurance company reports	Diversas seguradoras publicam anualmente relatórios detalhando os principais riscos do negócio. Por exemplo, o Allianz Risk Barometer 2018 identifica os dez principais riscos de negócios globais, com base em insights de mais de 1.900 especialistas em gerenciamento de riscos de 80 países. ²⁶

Conforme demonstrado na Tabela 2.4, a análise de megatendências pode ajudar as organizações a entender riscos globais significativos, alguns dos quais são geralmente relacionados a ESG (p. ex., mudanças climáticas e a crescente volatilidade do clima, ou incidentes de saúde e segurança).

^k Por exemplo, consulte CPA Australia, KPMG Australia e GRI Focal Point Australia (2014). “From Tactical to Strategic: How Australian businesses create value from sustainability.” GRI Focal Point Australia, Sydney.

^l Por exemplo, “Societal megatrends and business – operating, innovating and growing in a turbulent world”, do WBCSD, identifica as principais áreas sociais que acreditam que possam afetar materialmente a capacidade das empresas de operar, inovar e crescer.

Tabela 2.4: 10 principais riscos globais de negócios para 2018

Megatendência	Descrição
Interrupção dos negócios	Interrupção da cadeia de suprimentos, incêndios em fábricas, contêineres destruídos, incidentes cibernéticos
Incidentes cibernéticos	Novas ameaças, como “furacões cibernéticos”, e regulamentação de dados mais rígida; um único ciberataque pode afetar potencialmente centenas de empresas
Catástrofes naturais	Inúmeras catástrofes naturais em 2017 podem indicar aumentos no futuro, devido ao impacto de um clima em mudança
Avanços do mercado	Ondas de atividade de M&A, revolução digital, incerteza política
Mudanças na legislação	Mudanças nos acordos comerciais globais, condições monetárias e regulatórias desiguais entre regiões
Incêndios/Explosões	Danos físicos e interrupção dos negócios resultam em perdas por incêndio e explosões
Novas tecnologias	Avanços tecnológicos, digitalização, interconectividade e troca de informações
Perda de reputação/valor da marca	Incidentes de saúde e segurança, recalls de produtos e violações de segurança de dados – exacerbados pelas mídias sociais e pela cadeia de suprimentos interconectada
Riscos políticos e violência	Terrorismo, ameaças à infraestrutura de transporte e locais com grandes grupos de pessoas, aumento do ativismo político
Mudanças climáticas/volatilidade crescente do clima	Maior frequência e gravidade dos eventos climáticos

Adaptado a partir do 2018 Allianz Risk Barometer

Usando a análise de megatendências para a análise de ESG no conteúdo de negócios

O Diretor Sênior de Planejamento e Controle Financeiro e o Diretor de Sustentabilidade da CLP Holdings Limited (CLP) lideraram uma abordagem para atualizar seu processo anual de ERM, para melhor capturar riscos de longo prazo, incluindo riscos relacionados a ESG.

O primeiro passo foi identificar os riscos e tendências globais que afetam a CLP. Vários grupos colaboraram para alavancar a experiência do setor de Gerenciamento de Riscos na análise de megatendências econômicas e a experiência do setor de Sustentabilidade na análise de megatendências ambientais e sociais de longo prazo.

O grupo combinado desenvolveu critérios para selecionar fontes de informação apropriadas, como consultorias e organizações globais. Usando essas fontes, reduziram a lista de megatendências para as cinco principais que impactam o setor e a empresa.

Em seguida, analisaram essas megatendências, bem como quaisquer possíveis “microtendências” subjacentes a elas, quanto a implicações gerais para a indústria e a CLP.

Análise SWOT

Uma análise SWOT usa uma matriz 2x2 para definir os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças que uma entidade está enfrentando. A SWOT considera fatores internos e externos, por isso, é comumente usada pelas organizações como ferramenta de planejamento estratégico.

O World Resources Institute (WRI)²⁷ desenvolveu uma ferramenta específica de SWOT para sustentabilidade, focada na compreensão da SWOT a partir de uma perspectiva de ESG (ou seja, impactos, dependências e megatendências relacionadas). O exemplo mostrado na Tabela 2.5 refere-se a uma empresa hipotética de produtos de consumo.

Orientação

- Conduzir análises de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT)

Tabela 2.5: Exemplo de análise SWOT

	Útil	Danoso
Origem Interna	<p>Forças</p> <p>Quais são as formas inesperadas de a empresa aplicar seus pontos fortes aos desafios de ESG?</p> <p>Exemplo: A empresa começa a mensurar o uso de água e a promover esforços para reduzir o consumo de água.</p>	<p>Fraquezas</p> <p>Colegas experimentam fraquezas semelhantes ou enfrentam riscos semelhantes de desafios de ESG?</p> <p>Exemplo: A empresa está focada em sua principal vantagem competitiva de um único produto com uso intensivo de água.</p>
Origem Externa	<p>Oportunidades</p> <p>Onde há uma lacuna crescente para a qual a empresa e outros possam criar soluções para desafios de ESG?</p> <p>Exemplo: Novas tecnologias reduzem a quantidade de água necessária na fabricação.</p>	<p>Ameaças</p> <p>Onde os desafios de ESG estão criando amplas ameaças ao valor futuro de negócios?</p> <p>Exemplo: Alguns locais estão com escassez de água e seca.</p>

Perguntas adaptadas do guia do usuário da SWOT, do WRI

Mapeamento de impacto e dependência

No <IR> Framework, impactos e dependências são descritos em termos de estoque e fluxo de capitais no modelo de criação de valor. Impactos e dependências devem ser considerados usando uma abordagem multicapital, conforme relevante para a organização.

O *Natural Capital Protocol*²⁸ e o *Social & Human Capital Protocol*²⁹ fornecem orientação para as empresas capturarem a complexidade dos impactos e dependências dos capitais natural, social e humano por meio de caminhos de impacto e dependência. Um caminho de impacto descreve, como resultado da atividade de negócios, a forma como um determinado fator de impacto resulta em mudanças no capital natural (ou outro) e como essas mudanças afetam diferentes stakeholders. Um caminho de dependência mostra como determinada atividade de negócios depende de características específicas de capital natural e/ou humano e social (ou outro).³⁰ A Tabela 2.6 define e fornece exemplos de impactos e dependências relacionados a ESG.

Orientação

Conduzir o mapeamento de impacto e dependência para todos os tipos de capital

Tabela 2.6: Exemplos de impactos e dependências

Fluxos	Aplicação ao capital social ou natural	
Impactos	O efeito negativo ou positivo da atividade no capital financeiro, social e de relacionamento, humano e natural. Exemplos incluem a contribuição da empresa para a poluição do ar, criação de empregos ou condições de trabalho seguras.	
Dependências	Recursos (p. ex., humanos, sociais, naturais) que as empresas precisam para criar e sustentar valor. Por exemplo, uma empresa conta com suprimentos de água doce disponíveis, barragens para controle de enchentes, ou funcionários e fornecedores que seguem o código de conduta da entidade.	
Exemplos	Impacto ou dependência	Criação ou perda de valor
Empresas de moda usam fabricantes terceirizados em países de baixo custo (p. ex., Bangladesh, China, e Vietnã).	Empregados que trabalham para fabricantes de roupas em Bangladesh são impactados pela norma dos edifícios alugados ou de propriedade dessas empresas.	A fábrica Rana Plaza em Bangladesh desabou, porque as normas de saúde e segurança não foram cumpridas. O projeto apoiado pela ONU para apoiar as famílias levantou menos da metade da meta de compensação para as famílias. ³¹ As empresas de moda têm trabalhado para melhorar as condições de trabalho nas fábricas, por causa de danos à reputação. ³²
Coca-Cola abriu uma fábrica de engarrafamento em uma região de escassez de água da Índia em 1993.	A fabricação de bebidas depende da disponibilidade de água no país de operações.	A bacia hidrográfica local não poderia atender às necessidades de água da comunidade e ao processo de fabricação da Coca-Cola. As autoridades locais fecharam a fábrica da Coca-Cola. ³³
Freeport McMoRan foi acusado por seu sindicato de demitir indevidamente trabalhadores em licença em 2017. ³⁴	A mineração de cobre depende de uma força de trabalho estável; 3 mil funcionários em tempo integral e mil contratados ausentes e “que se demitiram voluntariamente” foram impactados .	O tratamento dos funcionários resultou na perda da confiança da comunidade local e global. A empresa dedicou tempo e dinheiro para redigir uma declaração e abrir um centro de retorno do funcionário ao trabalho. ³⁵
Wells Fargo & Company abriu contas financeiras sem o consentimento de seus clientes.	Clientes foram impactados quando a empresa criou milhões de contas em seus nomes sem consentimento, provavelmente impactando pontuações de crédito, entre outras preocupações. ³⁶ A Wells Fargo é impactada pelos limites de crescimento, multas, penalidades, acordos e efeitos em sua reputação.	O banco pagou US\$ 185 milhões em multas, além de outros US\$ 5 milhões em remediação para o cliente ao Consumer Financial Protection Bureau. ³⁷ O banco pagou US\$ 110 milhões em indenizações aos clientes. ³⁸

Alavancando a avaliação de materialidade de ESG da entidade

Cada entidade enfrenta um conjunto único de questões de ESG, dependendo do setor da entidade, porte, estratégia selecionada e objetivos de negócios, stakeholders e mais. As entidades costumam usar uma avaliação de materialidade (ou avaliação de materialidade de ESG) para obter informações sobre a importância relativa de questões ambientais, sociais e de governança (ESG) específicas. Os profissionais de sustentabilidade devem compartilhar esses resultados com os profissionais de gerenciamento de riscos para apoiar uma compreensão mais ampla do contexto de negócios interno e externo.

Em 2018, o WBCSD informou que 89% de suas empresas-membros^m divulgam que realizam um processo de avaliação de materialidade para identificar questões de ESG relevantes para os interesses dos negócios e stakeholders.³⁹ O processo normalmente envolve uma combinação de benchmarking entre pares, análise de megatendências e engajamento com stakeholders internos e externos. A Tabela 2.7 descreve uma seleção de frameworks, orientações e normas para apoiar as avaliações de materialidade de ESG.

Orientação

Conduzir avaliações de materialidade de ESG para descrever questões significativas de ESG

^m As empresas-membros do WBCSD compreendem mais de 200 empresas líderes, trabalhando juntas para acelerar a transição para um mundo mais sustentável. Representam uma receita combinada de mais de US\$ 8,5 trilhões e com 19 milhões de funcionários.

Tabela 2.7: Recursos para conduzir uma avaliação de materialidade de ESG

Frameworks, orientações e normas	Descrição
Teste de Materialidade de 5 Partes AccountAbility	Criado para ajudar as organizações a identificar: <ul style="list-style-type: none"> Quais questões são mais materiais, ou relevantes, para seus negócios e seus stakeholders. Quais informações devem ser divulgadas ou reportadas em relatórios de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa.⁴⁰
Ceres Roadmap for Sustainability 2010	Recurso para ajudar as empresas a se reestruturarem para o sucesso, em um mundo assolado por desafios ambientais e sociais sem precedentes, que ameaçam a economia e as comunidades locais; criado para orientar as empresas em direção à liderança em sustentabilidade corporativa e, em última análise, apoiar uma transição acelerada para uma economia global mais sustentável. ⁴¹
Avaliações de impacto ambiental e social	Concluídas separadamente ou em conjunto, essas avaliações são criadas para identificar e quantificar o impacto ambiental ou social de atividades ou projetos de negócios; impactos são mensurados em comparação com uma linha de base, identificando e avaliando os drivers dos impactos – tanto independentes quanto relacionados. ⁴²
Global Reporting Initiative Standards (GRI)	Diretrizes gerais e específicas da indústria para reportar uma gama completa de impactos econômicos e de ESG sobre as operações. ⁴³
Diligências em direitos humanos	A devida diligência em direitos humanos descrita pelo <i>Guiding Principles Reporting Framework</i> da ONU é “um processo de gerenciamento de riscos contínuo... para identificar, prevenir, mitigar e explicar como [lidar] com impactos adversos sobre os direitos humanos.” Inclui quatro etapas principais: avaliar impactos reais e potenciais sobre os direitos humanos, integrar e agir de acordo com descobertas, acompanhar as respostas e comunicar como impactos são abordados. ⁴⁴
Integrated Reporting <IR> Framework	Framework para preparar um relatório integrado que explica aos provedores de capital financeiro como uma empresa cria valor ao longo do tempo. Fornece um processo para identificar riscos, com base nos contextos legal, comercial, social, ambiental e político, que afetam a capacidade da entidade de criar valor no curto, médio e longo prazo. ⁴⁵
Normas do Sustainability Accounting Standards Board (SASB)	Normas focadas no investidor sobre questões materiais sugeridas por indústria e categoria: meio ambiente, capital social, capital humano, modelo de negócios e inovação, e liderança e governança. O teste de cinco fatores do SASB permite que a empresa considere sistematicamente cada tópico e obtenha insights sobre tópicos razoavelmente prováveis de ter impactos materiais. ⁴⁶

O conceito de materialidade

Assim como o termo ESG, não há definição universalmente aceita de materialidade, embora o termo seja usado de forma generalizada. No contexto de declarações financeiras ou legais nos EUA, a informação é relevante se houver “probabilidade substancial de que a divulgação do fato omitido teria sido vista pelo investidor razoável como tendo alterado significativamente o 'mix total' de informações disponibilizadas.”ⁿ Esta definição foi adotada pelo SASB^o para identificar tópicos de sustentabilidade razoavelmente prováveis de serem materiais para uma indústria específica. O SASB recomenda que a gestão de uma empresa considere esses tópicos “materiais” para determinar se a norma SASB relevante deve ser usada para cumprir com os requisitos de divulgação das leis federais de valores mobiliários.⁴⁷

Por outro lado, alguns profissionais e organizações de ESG orientam as entidades a levar em consideração perspectivas além daquelas relacionadas ao capital financeiro na definição da materialidade. Por exemplo, a GRI define “aspectos materiais como aqueles que refletem os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização; ou que influenciem substancialmente as avaliações e decisões dos stakeholders.”⁴⁸ A GRI, portanto, recomenda destacar a importância de considerar questões que ainda não são financeiramente relevantes.^p Da mesma forma, o IIRC define um assunto como material “se puder afetar substancialmente a capacidade da organização para criar valor a curto, médio ou longo prazo.”

Essa distinção é importante para ajudar profissionais de gerenciamento de riscos, sustentabilidade e outros a se comunicar em uma linguagem comum ao alavancar a avaliação de materialidade de ESG de uma organização para entender as questões de ESG de uma organização.

ⁿ O Financial Accounting Standards Board (FASB), a US Securities and Exchange Commission (SEC), o Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) e o American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) definem materialidade como “a magnitude de uma omissão ou distorção da contabilidade informações que, tendo em vista as circunstâncias circundantes, torna provável que o julgamento de uma pessoa razoável baseada na informação tenha sido alterado ou influenciado pela omissão ou distorção” (Financial Accounting Standards Board (2008). “Original Pronouncements as Amended: Statement of Financial Accounting Concepts No. 2.”

^o O SASB aplica a definição da Suprema Corte dos EUA, sugerindo que a informação é relevante se houver “probabilidade substancial de que a divulgação do fato omitido teria sido vista pelo investidor razoável como tendo alterado significativamente o 'mix total' de informações disponibilizadas” (TSC Indus. v. Northway, Inc., 426 U.S. 438, 449 (1976)).

^p Para mais informações, as diferenças entre os conceitos de materialidade oferecidos por várias organizações foram abordadas com mais detalhes na publicação de março de 2016, “Statement of Common Principles of Materiality of the Corporate Reporting Dialogue.”

Envolvimento dos stakeholders

Diferentes stakeholders podem ter diferentes percepções de valor e expectativas dos papéis e obrigações de uma entidade. Dentro da sustentabilidade, o conceito de engajamento dos stakeholders refere-se ao processo usado por uma organização para engajar os stakeholders relevantes para atingir os resultados acordados. O processo pode ser usado para ajudar todas as partes a entender melhor o contexto do negócio, incluindo questões ou riscos que, de outra forma, podem ser negligenciados pelos profissionais de gerenciamento de riscos, de sustentabilidade e pelo negócio. Isso traz perspectivas externas de eventos e permite que as entidades questionem e desafiem suposições.

O envolvimento dos stakeholders também pode:

- Oferecer perspectivas sobre as questões ou impactos de maior preocupação
- Informar a importância relativa dos problemas e impactos
- Fornecer dados, informações e conhecimentos sobre determinado assunto ou tendência
- Informar, validar e agregar credibilidade ao processo de priorização e resultados

Muitas grandes organizações coletam informações dos stakeholders como uma questão operacional regular. Os profissionais de gerenciamento de riscos podem revisar o feedback dos stakeholders periodicamente e alavancar essas informações para:

- Explorar como esse feedback destaca questões que podem representar ameaças à estratégia e aos objetivos de uma organização
- Confirmar os riscos existentes e identificar riscos novos ou emergentes
- Identificar qual envolvimento adicional de stakeholders beneficiaria as atividades de ERM, incluindo o envolvimento de grupos de stakeholders omitidos dos esforços existentes ou o envolvimento de stakeholders em discussões

“Stakeholders são definidos como os indivíduos, grupos de indivíduos ou organizações que afetam e/ou podem ser afetados pelas atividades, produtos ou serviços de uma organização.”⁴⁹

As entidades geralmente definem seus próprios grupos de stakeholders; no entanto, normalmente incluem clientes, comunidades, fornecedores, acionistas, funcionários, governo, sindicatos, investidores, mídia e organizações sem fins lucrativos. As empresas podem usar a AA1000 Stakeholder Engagement Standard (2015) para avaliar, projetar, implantar e comunicar uma abordagem para o envolvimento de stakeholders. O exemplo a seguir demonstra uma forma pela qual as entidades podem usar os processos de feedback existentes para identificar riscos relacionados a ESG.

Outros recursos específicos de ESG

Os profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade também podem aproveitar uma variedade de recursos específicos de ESG para melhorar sua compreensão dos impactos e dependências relacionados a ESG. Por exemplo, alavancar o *Greenhouse Gas Protocol* pode ajudar uma entidade a calcular sua pegada de carbono e, ao fazê-lo, entender melhor a exposição da entidade a riscos relacionados ao clima. A Tabela 2.8 inclui uma lista de ferramentas ou recursos de código aberto que as organizações podem usar para entender melhor as questões de ESG específicas no contexto de negócios.

Orientação

- Envolver stakeholders internos e externos, para entender as tendências emergentes de ESG

Orientação

- Conduzir análises alavancando recursos específicos de ESG

Tabela 2.8: Recursos ou ferramentas específicas de ESG para entender o contexto de negócios

Recursos	Aplicação
CEO Water Mandate	Visa mobilizar empresas para promover práticas de gestão de água e saneamento, criando um fórum para discussões corporativas sobre água e acesso a recursos de gestão de água que abrangem áreas como operação, contexto, estratégia, engajamento e comunicação ⁵⁰
CDP	Gerencia uma plataforma de divulgação global que permite que empresas mensurem, gerenciem e autorreportem impactos ambientais; oferece plataformas de divulgação específicas para impactos no clima, água e floresta, nas quais as empresas preenchem e enviam os questionários anualmente ⁵¹
Context-Based Sustainability	Usa métricas para ajudar as empresas a avaliar seus impactos nos capitais vitais, em relação ao que precisam ser para serem sustentáveis, considerando fatores como as necessidades dos stakeholders, a suficiência desses capitais e usos concorrentes desses capitais ⁵²
“The Road to Context: Contextualizing your Strategy and Goals: A Guide”, do Embedding Project	Fornecer uma compreensão de como contabilizar limites sociais e ecológicos na estratégia corporativa e processos de definição de metas, além de ajudar a entender os diferentes frameworks e ferramentas criadas para auxiliar esse processo ⁵³
The Equator Principles	Fornecer um framework de gerenciamento de riscos, adotado por instituições financeiras, para determinar, avaliar e gerir o risco ambiental e social em projetos de desenvolvimento; destina-se principalmente a fornecer uma norma mínima de <i>due diligence</i> e monitoramento para apoiar a tomada de decisão de riscos ⁵⁴
Greenhouse Gas Protocol	Fornecer um framework e uma ferramenta de avaliação para empresas que mensuram sua pegada de carbono em termos de emissões de gases de efeito estufa dos escopos 1, 2 e 3 ⁵⁵
The Future-Fit Business Benchmark	Oferece um conjunto de indicadores para apoiar empresas na determinação do gap entre seu desempenho atual e onde seu desempenho precisa estar em relação aos principais limites ⁵⁶
Human rights impact assessment (HRIA)	Fornecer diretrizes, exemplos práticos, níveis de HRIA e etapas para entender riscos e oportunidades baseados em direitos ⁵⁷
Life Cycle Analysis	Oferece uma abordagem para apoiar a identificação sistêmica dos impactos socioecológicos de produtos e processos; as avaliações normalmente levam em conta todas as entradas e saídas ao longo do ciclo de vida de um produto (criação, extração de matéria-prima, produção, uso e descarte ou reutilização) ⁵⁸
MultiCapital Scorecard	Busca apoiar o desenvolvimento de uma abordagem contextual ao reporte de sustentabilidade que mensura os impactos da organização em capitais vitais em relação às normas específicas da organização ou normas para o que devem ser para serem sustentáveis ⁵⁹
Net Positive	Visa apoiar as empresas na obtenção de ganhos líquidos em relação a um limiar decorrente de suas atividades comerciais ⁶⁰
Natural Capital Protocol Toolkit e Social Capital & Human Protocol Toolkit	Oferece uma variedade de ferramentas, desde frameworks até abordagens de mensuração, para ajudar empresas a entender e avaliar impactos e dependências do capital natural ⁶¹ e social ⁶²
Planetary Boundaries	Identifica nove processos fortemente acoplados que regulam a estabilidade e a resiliência dos limites do sistema econômico da Terra e, para cada um deles, tenta quantificar os limites em que a sobrevivência humana é ameaçada ⁶³ (para mais informações, consulte o Anexo IV)
The Alliance for Water Stewardship	Norma e framework globalmente reconhecidos que permitem que os usuários de água escolham corretamente os limites de captação apropriados, e compreendam seu uso da água e seu impacto na água dentro de um contexto de captação; a norma incentiva os usuários a expandir sua colaboração e ser mais transparentes em sua divulgação ⁶⁴
The Doughnut of Planetary Boundaries and Social Foundations	Com o framework de Limites Planetários, ajuda a apresentar o papel que as empresas desempenham na manutenção e aumento da resiliência social ou, inversamente, como suas ações contribuem para a instabilidade nas regiões onde operam ⁶⁵ (para mais informações, consulte o Anexo IV)
The Living Planet Index	Visa mensurar o estado da diversidade biológica do mundo e usa tendências nas populações de vertebrados em habitats terrestres, de água doce e marinhos; seu banco de dados contém dados de séries temporais de mais de 18.000 populações, agregados para produzir índices do estado da biodiversidade ⁶⁶
WRI Aqueduct	Ajuda a mapear os riscos e oportunidades da água emergentes em todo o mundo ⁶⁷

Alinhamento com a estratégia e objetivos do negócio

O Framework de ERM do COSO enfatiza a importância de integrar o ERM à definição de estratégia e objetivos, para fornecer à organização uma visão do perfil de risco associado à sua estratégia e objetivos de negócios.⁶⁸ Isso orienta a organização e ajuda a aprimorar a estratégia e as atividades necessárias para realizá-la.

Orientação

Ao longo do processo de gerenciamento de riscos, alinhar com a estratégia, objetivos e apetite a risco da entidade

⁹ Alguns dos recursos mencionados aqui são fornecidos nesta tabela ou no Anexo III. Este guia também fornece outros recursos não incluídos aqui.

¹ De acordo com o *Greenhouse Gas Protocol*, o Escopo 1 refere-se às emissões diretas de GEE provenientes de fontes de propriedade ou controladas pela empresa, o Escopo 2 considera as emissões de GEE provenientes da geração de eletricidade comprada consumida pela empresa e o Escopo 3 permite o tratamento de todas as outras emissões indiretas.

O Framework de ERM do COSO define estratégia como o plano da organização para alcançar sua missão e visão e aplicar seus valores fundamentais.⁶⁹

Para gerenciar com eficácia os riscos relacionados a ESG, é fundamental entender os planos estratégicos e operacionais do negócio. Os profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade não devem tentar identificar, avaliar ou responder a riscos relacionados a ESG de forma isolada da direção estratégica, objetivos de negócios ou apetite a risco da entidade. Por exemplo, o risco de suborno e corrupção impactar as operações de uma unidade de negócios será muito relevante para uma entidade com estratégia de crescimento em mercados emergentes (como América do Sul e África), em comparação com uma organização sediada na Europa.

Pro Paper & Packaging

Veja o Anexo VIII para um exemplo ilustrativo de alinhamento dos riscos à estratégia e objetivos de negócios.

Apetite a risco

O Framework de ERM do COSO define apetite a risco como tipos e quantidade de riscos, em um nível amplo, que a entidade está disposta a aceitar ou rejeitar em busca de valor.⁷⁰ Tolerância é definida como os limites da variação aceitável no desempenho quanto ao atingimento dos objetivos de negócios.⁷¹ Uma vez definidos, apetite e tolerância a risco tornam-se limites para a tomada de decisão aceitável. Os conselhos e a gestão normalmente definem o apetite a risco para a entidade ao considerar a estratégia e contexto de negócios, pois os dois geralmente estão interligados. A Tabela 2.9 ilustra uma abordagem para definir o apetite a risco.

Entidades com práticas eficazes de ERM contemplam o apetite a risco na tomada de decisões. Se uma organização tem uma estratégia de crescimento agressiva, pode estar disposta a aceitar mais riscos em geral. Em contraste, uma entidade em uma indústria madura pode ser aversa ao risco em geral, mas disposta a aceitar mais riscos em certas áreas estratégicas.

Tabela 2.9: Exemplo de aplicação do apetite a risco

Abordagem para definir o apetite a risco

- O apetite a risco é:
 - Definido em um nível alto (de cima para baixo)
 - Baseado nos valores fundamentais e na ambição estratégica da entidade
 - Enraizado no contexto empresarial
- O apetite a risco considera os tipos de riscos (estratégicos, operacionais, financeiros, de conformidade) que a entidade precisa assumir ou evitar para atingir a sua ambição estratégica.
- A organização, normalmente, está disposta a assumir um valor total líquido de risco, que pode ser alocado a cada categoria de risco, para se alinhar aos valores e à estratégia essenciais da organização.
- A capacidade de risco é a quantidade máxima de risco que uma entidade é capaz de absorver na busca de concretizar sua estratégia e objetivos de negócio.
- A capacidade de risco fornece um conjunto de limites para definir um apetite e uma tolerância a risco significativos.

A consideração do apetite a risco da organização é fundamental ao priorizar os riscos e selecionar as respostas aos riscos. Apoiar a implantação cuidadosa de recursos e inibir o desenvolvimento de objetivos que excederiam o apetite a risco. Os profissionais de gerenciamento de riscos comparam a gravidade de um risco potencial com seu apetite a risco. Se a gravidade estiver dentro de seu apetite, as entidades normalmente aceitam ou buscam o risco. Se a gravidade for maior que o apetite, elas evitam, reduzem ou compartilham o risco (ver subcapítulo 3c).

Os profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade devem considerar o apetite a risco em todo o processo de ERM. Algumas perguntas de exemplo incluem:

- Quais riscos relacionados a ESG são necessários e aceitáveis para alcançar ambições estratégicas?
- Que riscos relacionados a ESG a entidade deve evitar?
- Que níveis de riscos relacionados a ESG são aceitáveis?
- Como os investimentos, operações e compromissos atuais se comparam ao apetite a risco da entidade?
- Os incentivos e metas de desempenho estão alinhados com o apetite a risco da entidade?

Apetite a risco em ação

A Gold Coast Waterways Authority (GCWA)⁷² desenvolveu uma declaração de apetite a risco que abrange as categorias críticas de risco (p. ex., estratégico, operacional, ambiental, comunitário e resiliência) dentro de seu registro de risco. Alguns exemplos das declarações de apetite a risco da GCWA relacionadas ao risco relacionado a ESG incluem:

Ambiental

- Apetite a risco muito baixo para atividades ou eventos com impactos ambientais significativos
- Apetite a risco muito alto para atividades que tenham benefícios ambientais líquidos

Comunidade

- Baixo apetite a risco para atividades que apresentam risco à segurança das pessoas que usam hidrovias
- Apetite a risco muito baixo para atividades que amplificam os riscos associados aos horários de pico dos visitantes
- Apetite a risco muito baixo para atividades não autorizadas
- Apetite a risco muito baixo para comportamentos que comprometam a segurança de outros usuários das vias navegáveis, meio ambiente, infraestrutura e propriedade

Avaliando estratégias alternativas e formulando objetivos de negócios

Como parte da definição de estratégia e objetivos, as organizações normalmente avaliam diferentes alternativas estratégicas. Ao fazê-lo, avaliam os riscos e oportunidades de cada opção, que podem incluir:

- Avaliar a possibilidade de que a estratégia não esteja alinhada com a missão, visão e valores fundamentais da entidade. Por exemplo, considere uma empresa farmacêutica que está avaliando a estratégia de aumentar significativamente o preço de medicamentos cujos concorrentes deixaram o mercado. Isso pode estar em desacordo com sua missão de fornecer assistência médica acessível aos pacientes.
- Avaliar as consequências da estratégia escolhida. Por exemplo, em 1999, a Skanska (empresa sueca de construção e materiais) adquiriu uma empresa argentina e começou a operar na América do Sul. A empresa logo aprendeu as consequências de aplicar o que seria considerado uma política rotineira de ética nos negócios na Europa ou na América do Norte a uma gama tão diversificada de operações, em uma região frequentemente caracterizada por práticas de emprego ilegais.⁷³
- Avaliar se um potencial objetivo de negócios pode ser alcançado, considerando o apetite a risco ou os recursos disponíveis para a entidade. Por exemplo, antes de definir uma meta para adquirir matérias-primas 100% certificadas ou orgânicas, a empresa precisa avaliar a disponibilidade do produto orgânico e os riscos potenciais a essa disponibilidade.

Orientação

- Considerar os riscos relacionados a ESG que afetarão a estratégia ou os objetivos da entidade

Fazendo mudanças na estratégia

Normalmente, as organizações realizam sessões periódicas de definição de estratégias para delinear estratégias de curto e longo prazo. De acordo com o Framework de ERM do COSO, uma mudança na estratégia pode ser justificada, se:

- A organização determina que a estratégia atual falha em criar, preservar ou realizar valor
- Uma mudança no contexto de negócios faz com que a entidade chegue muito perto do limite de risco que está disposta a aceitar
- São necessários recursos e capacidades que não estão disponíveis para a organização
- Mudanças no contexto de negócios fazem com que a organização não tenha mais uma expectativa razoável de poder executar a estratégia⁷⁴

Em alguns casos, mudanças substanciais no contexto de negócios interno ou externo podem levar a organização a reconsiderar sua estratégia ou objetivos de negócios. Por exemplo, em 2017, a empresa de alimentos francesa Danone respondeu à mudança nas preferências dos consumidores por escolhas mais saudáveis, desenvolvendo a visão “Um Planeta, Uma Saúde” com uma estratégia que se concentra em marcas que incentivam hábitos alimentares e de consumo mais saudáveis e sustentáveis.⁷⁵

Em 1994, o fundador da Interface reconheceu a necessidade de adotar uma postura mais proativa em relação à conformidade ambiental, mudando a empresa de um negócio de carpetes com uso intensivo de petróleo para o foco em uma estratégia que incluía recuperar e reciclar carpetes usados, projetar novos produtos a partir de materiais reciclados, desenvolver adesivos e têxteis não tóxicos, aproveitar designs da natureza nos produtos e experimentar a locação de “serviços de pisos” como alternativa à venda de carpetes.⁷⁶

As abordagens descritas neste capítulo podem ser úteis para os profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade compreenderem os riscos e impactos potenciais relacionados a ESG ao avaliar estratégias alternativas ou formular objetivos. Os profissionais também podem considerar impactos além daqueles de suas próprias operações, para analisar seus negócios dentro do contexto dos sistemas sociais e ambientais que os cercam. A orientação desenvolvida pelo *Embedding Project*⁷⁷ incentiva as entidades a considerar o contexto ao definir estratégias e objetivos de sustentabilidade usando quatro etapas iterativas::

- Compreender as principais questões socioeconômicas e seus limites associados (o nível no qual a resiliência fica ameaçada)
- Entender onde a empresa tem o maior impacto nesses limites
- Determinar a magnitude da mudança necessária para operar dentro desses limites
- Comprometer-se com a alocação da mudança necessária



Aplicando o contexto ao plano e metas de sustentabilidade na Mars Incorporated (Mars)

A Mars considera o impacto de seus negócios no meio ambiente e na sociedade em suas tomadas de decisão, e reconhece que essa abordagem também reduz o risco operacional e de reputação. A Mars trabalhou com os principais stakeholders e o *Planetary Boundaries Framework* para priorizar cinco questões socioecológicas em toda a sua cadeia de valor. A partir de cada uma dessas cinco amplas áreas de impacto, a Mars articulou metas de longo prazo para emissões de GEE, água, qualidade da água, salários e direitos humanos, e como planeja acompanhar o progresso usando métricas cientificamente confiáveis.⁷⁸

Orientações adicionais sobre a definição de metas baseadas no contexto relacionadas a ESG são fornecidas no subcapítulo 3c.

3. Desempenho para riscos relacionados a ESG

O desempenho concentra-se em práticas que apoiam a organização a tomar decisões na busca de concretizar sua estratégia e objetivos. Este capítulo refere-se ao componente sobre Desempenho do Framework de ERM do COSO e seus cinco princípios associados:¹

- 10 Identifica o risco:** A organização identifica o risco que afeta o desempenho da estratégia e objetivos de negócios.
- 11 Avalia a severidade do risco:** A organização avalia a severidade do risco.
- 12 Prioriza os riscos:** A organização prioriza os riscos, como base para selecionar as respostas aos riscos.
- 13 Implanta respostas aos riscos:** A organização identifica e seleciona as respostas aos riscos.
- 14 Desenvolve uma visão de Portfólio:** A organização desenvolve e avalia uma visão de portfólio de riscos.

Esses princípios abrangem as áreas sobre as quais os profissionais de sustentabilidade geralmente precisam de mais orientação – quantificando com eficácia os riscos relacionados a ESG em uma linguagem comum e desenvolvendo respostas inovadoras diante dos desafios apresentados por um cenário de risco em evolução.^a

Este capítulo está dividido em três subcapítulos:

3a. Identifica o risco: Usando a compreensão da estratégia e do contexto do Capítulo 2, a gestão identifica os riscos ou eventos que afetam o desempenho da estratégia e os objetivos de negócios (Princípio 10 do COSO).

3b. Avalia e prioriza os riscos: Para cada risco ou evento, a gestão identifica os possíveis resultados, com base no entendimento do contexto e estratégia de negócios, para alimentar a avaliação e priorização dos riscos (Princípios 11 e 12 do COSO).

3c. Implanta respostas aos riscos: A partir dessa avaliação, a gestão determina quais desses eventos e resultados são prioritários para gerenciar e como responder (Princípios 13 e 14 do COSO).

Este capítulo também discute o papel dos vieses organizacionais na identificação, priorização e resposta a riscos relacionados a ESG (ver subcapítulo 3b).



^a Em uma pesquisa com profissionais de riscos, mais de 65% indicaram que sua empresa não usava qualquer método científico para quantificar e avaliar questões de sustentabilidade. Outros 23% não sabiam se os métodos de quantificação eram ou não usados. Da mesma forma, em uma pesquisa com profissionais de sustentabilidade, aproximadamente 70% indicaram que suas organizações não possuem um processo para quantificar os riscos de sustentabilidade. Os profissionais indicaram que precisavam de ajuda para desenvolver e melhorar esses processos. (De acordo com pesquisas com aproximadamente 70 profissionais de sustentabilidade e riscos na *Liaison Delegate Meeting* do WBCSD, em abril de 2017, e na conferência *General Audit Management (GAM)* do Institute of Internal Auditors, em março de 2017.)

3a. Identificar os riscos

Introdução

Os riscos estão presentes em todas as atividades empresariais. Geralmente, entram em foco devido a mudanças na estratégia de negócios, objetivos, contexto ou apetite a risco. O Capítulo 2 descreve como as entidades podem entender melhor as mudanças, impactos e dependências relacionados a ESG que podem afetar a capacidade de uma empresa de atingir sua estratégia ou seus objetivos. A gestão pode alavancar os resultados dessas atividades, para obter uma compreensão mais completa dos riscos relacionados a ESG de sua entidade.



Este subcapítulo refere-se ao seguinte princípio do Framework de ERM do COSO:¹

10 Identifica o risco: A organização identifica o risco que afeta o desempenho da estratégia e objetivos de negócios.

É importante lembrar que nem todas as questões de ESG apresentam um risco em nível empresarial. Os gerentes precisam traduzir tendências e drivers externos em riscos identificados e avaliar o impacto e a gravidade para a organização. Embora muitas entidades tenham processos em vigor para fazer isso, os riscos relacionados a ESG podem ser mais difíceis de identificar, porque geralmente são:

- Novos ou emergentes, e podem ameaçar inesperadamente a capacidade de uma organização de atingir sua estratégia e objetivos de negócios
- Não são bem conhecidos pelo negócio e incluem “cisnes negros”, ou outros eventos imprevistos, que podem desafiar o desempenho de curto ou longo prazo da entidade, ou até mesmo sua sobrevivência
- De longo prazo, indo além do cronograma de acordo com o qual a estratégia é definida ou os riscos foram considerados historicamente
- Difícil de quantificar e comunicar no contexto da linguagem e objetivos de negócios
- Além do escopo de uma entidade e, portanto, exigem resposta nos níveis da indústria ou do governo

- Este subcapítulo descreve as seguintes ações para ajudar os profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade a identificar e definir riscos novos e existentes relacionados a ESG:
- Examinar o inventário de riscos da entidade, para determinar quais riscos relacionados a ESG foram ou não identificados
 - Envolver os proprietários de riscos de ESG e profissionais de sustentabilidade no processo de identificação de riscos para alavancar a expertise
 - Convocar reuniões com profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade, para entender os riscos relacionados a ESG
 - Identificar os riscos relacionados a ESG que podem impactar os planos estratégicos e operacionais da organização
 - Definir com precisão o impacto dos riscos relacionados a ESG na organização
 - Usar a análise de causa raiz para entender os drivers do risco

Usando um inventário de risco

De acordo com o Framework de ERM do COSO, o objetivo da identificação de riscos é determinar os riscos que podem interromper as operações, afetar a expectativa razoável de atingir a estratégia e os objetivos de negócios da entidade ou impactar materialmente a licença da entidade para operar (incluindo questões de reputação).² Identificar oportunidades devem ser uma parte fundamental do processo de identificação de riscos. O COSO define oportunidades como as ações ou ações potenciais que criam ou alteram objetivos ou abordagens para criar, preservar e realizar valor.³

Muitas entidades mantêm um inventário ou registro de riscos para listar os riscos que enfrentam. Este inventário fornece categorias comuns e definições padrão através das quais os riscos podem ser descritos e discutidos. Um inventário de riscos também pode incluir uma descrição do impacto de cada risco, ações de mitigação e um proprietário do risco.⁴

Quando os riscos relacionados a ESG atendem aos critérios de riscos da entidade, esses riscos devem ser incluídos no inventário de riscos, para que possam ser gerenciados e monitorados. Consulte a Tabela 3a.1 para um exemplo de inventário de riscos.

Tabela 3a.1: Exemplo de inventário de risco

Estratégico	Operacional	Financeiro	De Conformidade
<ul style="list-style-type: none"> • Visão e valores fundamentais • Governança corporativa • Estrutura organizacional • Planejamento estratégico • Avaliação e precificação de fusões e aquisições • Relações com Investidores • Concorrência • Mudanças nas preferências ou estilos de vida do cliente • Classe média em crescimento • Urbanização/população crescente • Mercados emergentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa e desenvolvimento • Novos Produtos • Marketing • Orçamento e previsão • Disponibilidade de matéria-prima • Fornecedores • Gestão da produção • Gestão do produto • Gestão de inventário • Envolvimento dos funcionários • Relações de trabalho • Direitos humanos • Investimento em TI • Cibersegurança • Continuidade dos negócios • Pandemia • Impactos físicos de mudanças climáticas 	<ul style="list-style-type: none"> • Volatilidade da taxa de juros • Volatilidade da moeda estrangeira • Gestão de caixa • Risco de crédito • Políticas contábeis • Estimativas contábeis • Controle interno • Estratégia e planejamento tributário 	<ul style="list-style-type: none"> • Fraude • Suborno • Conflitos de interesse • Regulamentação no país/estado/local • Regulamentação tributária • Regulamentação comercial • Gestão e proteção de IP • Emissão de gases de efeito estufa • Tratamento de água • Saúde e segurança

As categorias típicas de risco incluem estratégico, operacional, financeiro e de conformidade. Algumas organizações podem incluir uma categoria separada para riscos de “sustentabilidade” ou “reputacionais”. No entanto, esses riscos geralmente podem ser agrupados em outras categorias de risco (p. ex., os riscos relacionados ao clima geralmente são de natureza operacional ou financeira). Além disso, as consequências reputacionais geralmente são impacto de outro tipo de risco, em vez de um risco em si (p. ex., danos à reputação resultantes de um incidente ambiental ou poluição). Além disso, muitos riscos relacionados a ESG não são totalmente novos, mas representam uma fonte adicional de um risco existente ou aumentam o impacto ou a probabilidade de materialização do risco. Por exemplo, os impactos das mudanças climáticas geralmente aumentam o risco de flutuações nos custos das matérias-primas, que é um risco existente para muitas entidades (consulte a Tabela 3a.2).

Orientação

- Examinar o inventário de riscos da entidade, para determinar quais riscos relacionados a ESG foram ou não identificados

Tabela 3a.2: Exemplo de riscos ou oportunidades relacionadas a ESG

Tipo	Risco ou oportunidade relacionada a ESG	Ambiental	Social	Governança
Estratégico	• Preferências do cliente mudando para produtos que são fabricados com cadeias de fornecimento éticas		■	
	• Crescente interesse dos investidores em questões de ESG, resultando em votação por procuração contra a empresa em uma série de tópicos (p. ex., diversidade, desmatamento e direitos humanos)	■	■	■
Operacional	• Aumento do custo das matérias-primas , devido aos requisitos de prática de silvicultura sustentável	■		
	• Redução de resíduos e custos de matérias-primas através da melhora dos processos de fabricação	■		
	• Mudanças nos padrões climáticos e aumento dos desastres naturais, perturbando as operações e a continuidade dos negócios	■		
Financeiro	• Impactos na reputação e preocupações sociais, devido a uma estratégia de evasão fiscal e falta de transparência fiscal		■	■
	• Investimento em conteúdo local para geração sustentada e crescimento inclusivo por meio da diversificação econômica e oportunidades de emprego		■	
	• Aumento da tributação da regulamentação do imposto de carbono	■		
Conformidade	• Requisitos de reporte aprimorados para emissões de gases de efeito estufa e consumo de energia	■		
	• Divulgação imprecisa ou fraudulenta de emissões resultantes em multas e penalidades e perda de confiança do consumidor	■		■

Em muitos casos, um risco relacionado a ESG afeta várias ou todas essas categorias. Por exemplo, os riscos relacionados aos direitos humanos são predominantemente operacionais; no entanto, algumas jurisdições têm requisitos de conformidade relacionados aos direitos humanos na cadeia de suprimentos.

State Street identifica riscos emergentes

A *State Street Global Advisors* (SSGA) é uma das maiores gestoras de ativos do mundo.^a Recentemente, sua função de vendas identificou um novo risco e oportunidade: a diversidade de gênero. A gestão identificou megatendências relacionadas e estudos iniciais que mostravam que empresas com taxas mais altas de participação feminina no nível da alta administração se beneficiam de retorno sobre o patrimônio, menor volatilidade e menos problemas relacionados à governança. A SSGA implantou uma abordagem em três frentes para lidar com esse risco e oportunidade. Funcionários de operações, liderança e governança corporativa iniciaram a campanha Fearless Girl, modificaram o Asset Stewardship Program e lançaram um índice de diversidade de gênero. A identificação desse risco e a implantação de uma resposta ajudaram a aumentar a conscientização sobre o impacto da diversidade de gênero no desempenho da empresa, atrair clientes que desejam promover a diversidade de gênero e promover o valor de longo prazo para os investimentos dos clientes.^b

Abordagens para identificar riscos

Muitas entidades têm um processo de ERM em vigor para identificar os riscos que afetam a estratégia de negócios e incluí-los no inventário de riscos. Esse processo pode incluir pesquisas, workshops e entrevistas com proprietários de riscos e executivos, para confirmar riscos existentes ou entender riscos novos ou emergentes.⁵ Para entidades com processos de ERM aprimorados, isso também pode incluir abordagens analíticas quantitativas e aprofundadas.

Além disso, as entidades têm atividades e processos contínuos realizados pela função de sustentabilidade, de estratégia corporativa ou pelos proprietários de riscos, que podem apoiar a identificação de riscos relacionados a ESG. Exemplos incluem:

Orientação

- Envolver os proprietários de riscos de ESG e profissionais de sustentabilidade no processo de identificação de riscos para alavancar a expertise

^a A SSGA tem US\$ 2,73 trilhões sob gestão, tornando-se a terceira maior gestora de ativos do mundo. A SSGA é pioneira em investimentos em índices e possui recursos que abrangem classes de ativos tradicionais e não tradicionais em investimentos ativos e em índices. Veja ssga.com para mais informações.

^b Um estudo de caso completo está disponível em wbcsd.org. (WBCSD (2017). "State Street Global Advisors: Gender diversity as an opportunity to reduce investment risks.")

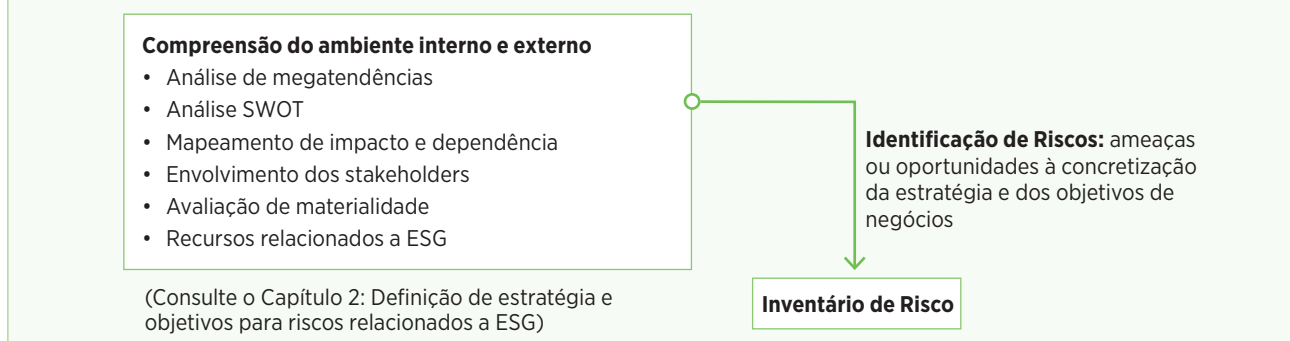
- Auditoria interna e externa a partir das quais as descobertas podem estar relacionadas a ESG (p. ex., saúde e segurança ambiental, emissões de gases de efeito estufa, auditorias de certificação realizadas por terceiros)
- Atividades de *due diligence* de fusões, aquisições e desinvestimentos
- Atividades de *due diligence* de novos produtos ou novas avaliações de mercado
- Análises de ESG realizadas para decisões de investimento (especialmente para os setores de serviços financeiros e manufatura)
- Atividades de gestão de projetos (especialmente para construção; informação, tecnologia e comunicação; serviços profissionais)
- *Due diligence* da cadeia de suprimentos
- Monitoramento de mídia, *web scraping*
- Rastreamento de dados e análise de eventos ou problemas enfrentados no passado
- Monitoramento de mudanças regulatórias
- Análise de megatendências
- Análise SWOT
- Mapeamento de impacto e dependência
- Avaliação de materialidade de ESG
- Envolvimento dos stakeholders

Orientação

Convocar reuniões com profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade, para entender os riscos

Alguns desses processos são descritos em detalhes no Capítulo 2. Na etapa de identificação de riscos, a questão crítica é quais desses problemas são ameaças ou oportunidades para a entidade. Isso é ilustrado na Figura 3a.1.

Figura 3a.1: Conectando o contexto de negócios e a estratégia à identificação de riscos



A *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD), formada pelo *Financial Stability Board* em dezembro de 2015, recomenda que as empresas “descrevam seus processos de gerenciamento de riscos para identificar e avaliar riscos relacionados ao clima”, incluindo “se consideram requisitos relacionados com as alterações climáticas.”⁶

Os profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade podem sobrepor os resultados dessas atividades ou processos à estratégia e aos objetivos de negócios, para identificar riscos ou oportunidades relacionados a ESG. Alguns exemplos disso são fornecidos na Tabela 3a.3.

Pro Paper & Packaging

Consulte o Anexo VIII para um exemplo ilustrativo de identificação de riscos relacionados a ESG que podem afetar uma estratégia ou objetivos de negócios.

Tabela 3a.3: Exemplo de sobreposição de visão estratégica para identificação de riscos

	Sobreposição de estratégia e objetivos de negócios	Exemplos de riscos ou oportunidades relacionados a ESG
Análise de megatendências	Como o surgimento de um risco global ou megatendência pode afetar a estratégia e as operações da entidade?	<ul style="list-style-type: none"> Considerar o impacto dos riscos globais identificados pelo Allianz Risk Barometer 2018:⁷ <ul style="list-style-type: none"> - Impacto de eventos climáticos extremos e crises hídricas na empresa - Impacto de desastres naturais na capacidade da cadeia de suprimentos operar de forma eficiente para atender às expectativas do cliente
Análise SWOT	Quais são as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas a ESG?	<ul style="list-style-type: none"> Considerar como a entidade pode alavancar tecnologia e inovação para melhorar a sustentabilidade de sua oferta de produtos Considerar o impacto de um incidente de segurança
Mapeamento de impacto e dependência	Quais são os impactos e dependências relacionados ao modelo de negócios (entradas, atividades de negócios, saídas, resultados)?	<ul style="list-style-type: none"> Considerar impactos e dependências da entidade em comunidades locais Considerar a dependência da entidade quanto a recursos escassos para muitos dos produtos com embalagem Considerar o impacto da entidade na segurança de seus funcionários e clientes
Envolvimento dos stakeholders	Envolver os stakeholders internos e externos pode ajudar a identificar os riscos relacionados a um grupo mais amplo de stakeholders ou que foram negligenciados pela gestão. É importante considerar: <ul style="list-style-type: none"> • Quem está compartilhando as informações? • Por que é importante para o stakeholder? • Como isso afeta a estratégia? 	<ul style="list-style-type: none"> Considerar as ONGs que lançaram campanhas contra a entidade devido a preocupações relacionadas a ESG Considerar o envolvimento com sindicatos em relação às relações trabalhistas Considerar como alavancar o relacionamento com os stakeholders, para construir boa vontade e ficar à frente das tendências e preferências emergentes
Materialidade e avaliações de ESG	Os problemas significativos identificados por meio da avaliação de materialidade de ESG da empresa ou outras ferramentas de avaliação de riscos de ESG devem ser consideradas por seu impacto nos negócios.	<ul style="list-style-type: none"> Considerar questões significativas identificadas na avaliação de materialidade de ESG (p. ex., mudanças climáticas, economia circular, direitos humanos) e quais delas podem se traduzir em riscos relacionados a ESG Considerar questões salientes de direitos humanos identificadas por meio da Avaliação de Impacto dos Direitos Humanos Considerar o perfil de emissões de gases de efeito estufa e a exposição resultante da organização a futuros passivos de carbono

É responsabilidade de cada funcionário gerenciar os riscos. Embora muitas vezes liderados pelo ERM, todos na organização – seja gerente de projeto, de sustentabilidade, analista de investimentos ou gerente de compras – são responsáveis por identificar os riscos.

Enquadrando os riscos

Ao identificar riscos, é importante ir além de simplesmente “listar” os riscos; em vez disso, os riscos devem ser articulados *precisamente* em termos do impacto na estratégia e nos objetivos de negócios, bem como na compreensão da natureza e da causa raiz do risco.

Entendendo o impacto na estratégia de negócios

O COSO define riscos como possíveis eventos que podem afetar a concretização da estratégia e dos objetivos de negócios.⁸ Portanto, qualquer risco identificado precisa ser considerado, descrito e enquadrado no contexto de como ele afetará a estratégia. Os riscos identificados são traduzidos em impactos em todos os níveis de uma organização (p. ex., entidade, unidade de negócios, divisão ou outro nível funcional).

Orientação

- Identificar os riscos relacionados a ESG que podem impactar os planos estratégicos e operacionais da organização

Alguns aspectos a considerar ao identificar e definir os riscos relacionados a ESG incluem:

- Qual é a natureza do risco?
- Qual é a fonte do risco?
- Qual é a causa raiz do risco?
- Por que o assunto é relevante para o negócio?
- Qual é o caso de negócios para lidar com o risco?
- Quais decisões de negócios podem ser afetadas pelo risco?
- O que será melhorado ou aprimorado abordando o risco?

Nem todas as questões de ESG identificadas pela avaliação de materialidade de ESG de uma entidade ou pela análise de megatendências devem ser incluídas no inventário de riscos. Para algumas questões, pode ser apropriado que os profissionais de sustentabilidade realizem monitoramento e avaliação contínuos sobre se esses riscos devem ser elevados ao nível corporativo e incluídos no inventário de riscos no futuro. Independentemente de o risco estar incluído no inventário de riscos corporativos, uma vez que um risco tenha sido identificado, os profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade podem implantar os processos de ERM descritos nesta orientação para avaliar, priorizar e responder ao risco.

Os riscos devem ser identificados em qualquer nível de negócios em que haja uma estratégia, incluindo níveis da entidade, unidade de negócios, produto e mercado/regional.

Descrevendo riscos com precisão

Ao identificar riscos, os profissionais devem procurar descrever cada risco com precisão. A descrição do risco deve se concentrar no risco em si, em vez de apontar uma questão geral de ESG (p. ex., mudança climática), a causa raiz do risco, os possíveis impactos do risco ou o efeito da resposta ao risco mal implantada. De acordo com o COSO, a identificação precisa dos riscos permite à organização:

- Gerenciar com mais eficácia o inventário de riscos e entender sua relação com a estratégia, objetivos e desempenho do negócio
- Avaliar com mais precisão a gravidade de um risco no contexto dos objetivos de negócios
- Identificar causas e impactos raiz e, portanto, selecionar as respostas de risco mais apropriadas
- Entender as interdependências entre os riscos e entre os objetivos de negócios
- Reduzir o “viés de enquadramento” que pode ocorrer quando um risco é enquadrado de modo a se concentrar no potencial positivo ou negativo
- Agregar riscos para produzir a visão do portfólio

O COSO sugere as seguintes estruturas de frases para articular precisamente o risco:

- “A possibilidade de *[descreva a ocorrência ou circunstância potencial]* e os impactos associados sobre *[descreva os objetivos de negócios específicos definidos pela organização]*”
- “O risco de *[descrever a categoria definida pela organização]* relacionado a *[descrever a possível ocorrência ou circunstância]* e *[descrever o impacto relacionado]*”⁹

Para orientação para avaliar e articular o impacto do risco sobre a entidade, consulte o subcapítulo 3b. A Tabela 3a.4 fornece exemplos de definições precisas de risco para questões de ESG, incluindo a causa raiz e o impacto sobre a estratégia, objetivos e desempenho.

Orientação

- Definir com precisão o impacto dos riscos relacionados a ESG na organização

Tabela 3a.4: Exemplos de definições precisas de riscos relacionados a ESG

Definição de risco precisa	Questão de ESG ou megatendência	Causa raiz	Impacto na estratégia, objetivos e desempenho
A possibilidade de que a seca afete o rendimento e a receita das colheitas	Escassez de água	A organização investiu principalmente em cultivos intensivos em água e, portanto, será impactada pela escassez de água durante abril e maio.	A escassez de água pode afetar a capacidade de produzir safras suficientes pelo preço certo para atender às metas de receita da organização.
A possibilidade de uma base de clientes em declínio afetar as vendas	Mudanças demográficas	A base de clientes da entidade na Europa está diminuindo por causa do crescimento populacional negativo, envelhecimento da população e leis de imigração restritivas.	O número decrescente de clientes domésticos na Europa podem diminuir a receita e a lucratividade.
A possibilidade de que participar de atividades corruptas afetará as operações da entidade	Anticorrupção	A entidade atua em mercados onde a corrupção é comum e não possui processos para avaliar os riscos de <i>due diligence</i> .	O suborno viola a Lei de Práticas de Corrupção no Exterior dos EUA, a legislação antissuborno do Reino Unido e os valores fundamentais da entidade e impede operações nesses países.

Analisando a causa raiz

Cada risco no inventário é impulsionado por uma causa subjacente. A análise de causa raiz é uma abordagem útil para entender esses fatores de risco de negócios. Ela ajuda a isolar as alterações necessárias, para que as entidades possam resolver um problema em sua origem, e não em seus sintomas.

Colaborar para determinar a causa raiz aumenta a amplitude de conhecimento, compreensão e experiência, o que pode tornar a análise mais robusta. As organizações devem considerar envolver a alta administração e a equipe de operações diárias para apoiar essa análise.

As ferramentas para entender as causas raízes incluem os cinco porquês, diagramas de causa e efeito, testes de hipóteses e análise comparativa. O exemplo abaixo ilustra como uma organização pode realizar a análise de causa raiz na prática.

Orientação

Usar a análise de causa raiz para entender os drivers do risco

Os cinco porquês

Perguntar “por quê” é a chave para uma análise eficaz da causa raiz. A ferramenta “cinco porquês”, começando com o problema ou observação, orienta os gestores a continuar perguntando “por quê” até chegar à causa raiz. Por exemplo:

Caso: O desempenho de segurança em uma das instalações é significativamente pior do que as médias organizacionais, apresentando um risco aumentado para a entidade e inibindo a capacidade de atingir a meta de zero incidentes.

Por quê? Há um nível mais alto de violações da *Occupational Safety and Health Administration* (OSHA) na instalação do que em outras instalações.

Por quê? Os trabalhadores da instalação não estão usando equipamentos de proteção individual (EPI) adequados em todos os momentos.

Por quê? Os trabalhadores da instalação não estão recebendo equipamentos e treinamento de EPI adequados.

Por quê? Não há plano de ação específico de saúde e segurança ambiental (EH&S) para melhoria nesta instalação.

Por quê? Essa instalação foi adquirida recentemente por outra entidade e seus processos de *due diligence* não avaliaram adequadamente as lacunas (EH&S) existentes nessa entidade.

3b. Avaliar e priorizar os riscos

Introdução

Um gerenciamento de riscos eficaz requer um equilíbrio constante de exposições a riscos, benefícios e despesas. Por esse motivo, a gestão avalia a gravidade dos riscos, para apoiar a priorização e maximizar os benefícios estratégicos, financeiros e operacionais para uma entidade.

Os riscos relacionados a ESG podem ser difíceis de avaliar e priorizar. Por natureza, as consequências financeiras ou comerciais de um risco relacionado a ESG podem não ser imediatamente claras ou mensuráveis. Esses desafios são muitas vezes exacerbados pelo (1) conhecimento limitado de uma organização sobre riscos relacionados a ESG, (2) tendência de se concentrar em riscos de curto prazo, sem prestar atenção adequada aos riscos que podem surgir a longo prazo, ou (3) dificuldade em quantificar os riscos relacionados a ESG. Mesmo quando a gravidade de um risco relacionado a ESG pode ser quantificada, o resultado pode ser incerto. Por fim, o risco pode não ser priorizado devidamente, simplesmente por um viés consciente ou inconsciente em relação a riscos que são conhecidos ou melhor compreendidos.



Este subcapítulo refere-se aos seguintes princípios do Framework de ERM do COSO:¹

11 Avalia a severidade do risco: A organização avalia a severidade do risco.

12 Prioriza os riscos: A organização prioriza os riscos, como base para selecionar as respostas aos riscos.

As ações a seguir permitem que os profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade avaliem até que ponto os riscos relacionados a ESG afetam a estratégia, o modelo de negócios e os objetivos da entidade:

- Entender o produto necessário da avaliação de riscos (p. ex., impacto em termos de estratégia e objetivos de negócios)
- Entender os critérios da entidade para priorizar riscos
- Entender as métricas usadas pela entidade para expressar o risco (ou seja, quantitativas ou qualitativas)
- Escolher abordagens de avaliação apropriadas para mensurar a gravidade do risco
- Escolher e documentar dados, parâmetros e suposições
- Alavancar a expertise para priorizar os riscos relacionados a ESG
- Identificar e desafiar o viés organizacional contra questões de ESG

Avalie e priorize os riscos

Uma avaliação de riscos eficaz examina até que ponto os riscos identificados afetam a estratégia e os objetivos de negócios da entidade. Conforme resumido na Tabela 3b.1, as organizações conseguem isso:

- Identificando os impactos ou efeitos que o risco pode ter na entidade
- Selecionando a abordagem, dados e suposições mais apropriados para a avaliação (escolhas analíticas)

Juntos, apoiam um diálogo eficaz para priorização, que considera a gravidade de um risco em relação aos objetivos de negócios correspondentes e ao apetite a risco da entidade.

Essas considerações não são necessariamente sequenciais e podem exigir um processo iterativo. As métricas apropriadas de gravidade não são as mesmas para todos os tipos de risco e estão sujeitas à disponibilidade de dados ou informações. Além disso, a abordagem de avaliação escolhida depende dos critérios de priorização de riscos da organização. Cada uma dessas considerações é discutida em mais detalhes abaixo (consulte a Tabela 3b.1 para referências de seção correspondentes).

Tabela 3b.1: Visão geral das considerações para avaliar a gravidade do risco

Avaliar a gravidade do risco Realizar avaliações para expressar os riscos relativos à capacidade da organização de atingir sua estratégia e objetivos.	
1. Impactos e efeitos Como um risco afeta a capacidade da organização de atingir sua estratégia e objetivos de negócios?	2. Escolhas analíticas Qual é o método apropriado para avaliar a gravidade do risco?
1.1 Compreender a abordagem de priorização de risco Que critérios a organização usa para priorizar os riscos? A organização usa avaliações de julgamento ou métodos de pontuação quantitativa?	2.1 Abordagem de avaliação Qual abordagem de avaliação é apropriada para mensurar a gravidade dos riscos relacionados a ESG (p. ex., contribuição de especialistas, previsão e avaliação, análise de cenário ou ferramentas específicas de ESG)?
1.2 Compreender as métricas de gravidade Quais métricas são usadas para expressar o impacto na estratégia e nos objetivos de negócios (p. ex., ganhos, custos, receitas, ativos e alocação de capital/investimentos)? Quais métricas são usadas para mensurar a probabilidade, taxa de início, frequência? As métricas são qualitativas ou quantitativas?	2.2 Dados, parâmetros e suposições Quais são os requisitos de dados? Quais dados estão disponíveis? Quais parâmetros e suposições devem ser aplicados (p. ex., tempo, período, escopo)?
3. Priorizar os riscos Priorizar os riscos com base na gravidade, importância do objetivo de negócios correspondente e apetite a risco da organização.	

Adaptado da Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (junho de 2017). *Technical supplement: The use of scenario analysis in disclosure of climate-related risks and opportunities.*

1. Impacto e efeitos

Um risco é relevante se puder afetar a concretização da estratégia ou dos objetivos de negócios de uma entidade.^a Uma vez que um risco é identificado, a compreensão dos potenciais impactos e efeitos nos negócios permite que a gestão priorize os riscos e aloque recursos para responder e monitorar o risco ao longo do tempo. Para conseguir isso, os riscos devem ser traduzidos em uma linguagem comum que capture a gravidade do risco.

O estudo de caso a seguir demonstra como o impacto de um risco relacionado a ESG pode ser conectado ao impacto financeiro sobre a estratégia e os objetivos de negócios de uma organização. Esses resultados podem ser usados na priorização e alocação de recursos.

Orientação

- Entender o produto necessário da avaliação de riscos (p. ex., impacto em termos de estratégia e objetivos de negócios)

Pro Paper & Packaging

Veja o Anexo VIII para um exemplo ilustrativo que descreve os impactos e efeitos de um risco.

^a Note que há exceções, como impactos nos direitos humanos, que são discutidos em detalhes mais adiante neste subcapítulo.

O impacto financeiro de cadeias produtivas livres de desmatamento na produção brasileira de carne bovina

O Brasil é o maior exportador mundial de carne bovina, com quase 20% do mercado mundial. No entanto, o impacto sobre os recursos naturais do Brasil – e as emissões globais de GEE – é significativo. Com apenas 1% da produção de carne bovina no Brasil certificada como sustentável, o Centro de Negócios Sustentáveis da NYU Stern liderou um projeto de pesquisa para avaliar os benefícios financeiros (p. ex., produtividade e lucratividade) de mudar para uma produção sustentável de carne bovina. Essa análise avaliou os benefícios para todos os participantes da cadeia de valor da indústria – ou seja, pecuaristas, frigoríficos e varejistas.²

O projeto analisou os benefícios de práticas sustentáveis e livres de desmatamento em cinco áreas: redução de custos, aumento de receita, prevenção de riscos, financeiro e avaliação, e outros. Usando pesquisas, análise de dados e entrevistas, os benefícios foram calculados com base na demanda do mercado, probabilidades e custos de penalidade consistentes com cada indicador.³

Os resultados são poderosos para os tomadores de decisão, com evidências de que práticas agrícolas sustentáveis levam a uma maior lucratividade em toda a cadeia de valor. A adoção de práticas agrícolas sustentáveis proporcionou o maior benefício financeiro, enquanto a adoção de compromissos sem desmatamento reduziu o risco. Em particular, os pecuaristas colheram os maiores benefícios como porcentagem da receita total – entre US\$ 18 milhões e US\$ 34 milhões (12% e 23% da receita) de valor presente líquido ao longo de 10 anos.⁴

1.1 Critérios de priorização de riscos

Uma série de métricas quantitativas e qualitativas pode ser usada para estimar a gravidade dos riscos ao compará-los e priorizá-los. A gravidade do risco é comumente expressa em termos de impacto e probabilidade. No entanto, algumas organizações estão expandindo seus critérios de gravidade de risco (p. ex., usando velocidade e recuperação) para melhorar o gerenciamento de riscos relacionados a ESG.

O Framework de ERM do COSO define impacto como “o resultado ou efeito de um risco” e explica que pode haver uma série de possíveis impactos associados a um risco. Além disso, esses impactos podem ser positivos ou negativos em relação à estratégia ou aos objetivos de negócios.⁵ A Tabela 3b.2 fornece alguns exemplos de critérios usados para avaliar o impacto do risco.

Orientação

- Entender os critérios da entidade para priorizar riscos

Tabela 3b.2: Exemplos de critérios de priorização de impacto

Classificação de risco	Definição
Catastrófico	<ul style="list-style-type: none"> • Perda financeira: []% do lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA) ou mais de []% de impacto no preço das ações • Cobertura negativa da mídia internacional por mais de seis meses, resultando em pelo menos []% de perda de receita • Mais de []% de rotatividade de funcionários • Processo, multas e litígios superiores a []% das despesas • Ameaça de perda ou perda real de []% ou mais clientes estratégicos
Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Perda financeira: []% do EBITDA ou preço da ação • Danos à reputação por cobertura de mídia, persistindo por um a seis meses e resultando em []% de perda de receita não recorrente • Resultados da pesquisa de funcionários mostrando o moral da equipe mais de []% inferior ao de organizações pares • Ameaça de perda ou perda real de []% de clientes estratégicos
Médio	<ul style="list-style-type: none"> • Perda financeira: []% do EBITDA ou preço da ação • Danos à reputação por cobertura da mídia, persistindo por menos de um mês e resultando em []% de perda de receita não recorrente • Resultados da pesquisa de funcionários mostrando moral []% inferior ao de organizações pares • Ameaça de perda ou perda real de []% de clientes estratégicos
Baixo	<ul style="list-style-type: none"> • Perda financeira: menos de []% do EBITDA ou preço das ações • Danos à reputação local por ONGs ou mídia, resultando em menos de []% de perda de receita • Feedback individual dos funcionários sobre o baixo moral da equipe • Reclamações de clientes de menos de []% dos clientes estratégicos

Note que as porcentagens não são especificadas, pois são apenas para fins ilustrativos.

O Framework de ERM do COSO define probabilidade como “a possibilidade de que um determinado evento ocorra.”⁶ Ao determinar a probabilidade, a gestão pode considerar as seguintes questões:

- Qual é a probabilidade do risco ocorrer? Isso pode ser qualitativo (p. ex., baixo, médio, alto), quantitativo (p. ex., 20% de probabilidade nos próximos 5 anos ou 50% nos próximos 50 anos) ou frequência (p. ex., uma vez a cada 12 meses).
- Com que rapidez o risco progredirá para o impacto identificado (p. ex., considera a velocidade)?

A Tabela 3b.3 fornece alguns exemplos de critérios usados para avaliar a probabilidade de ocorrência de um risco.

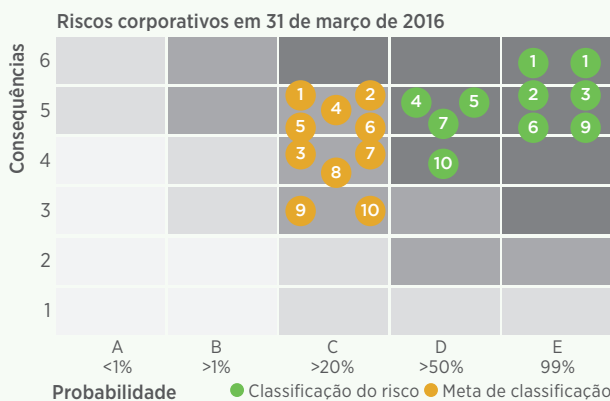
Conforme mostrado no exemplo abaixo, os riscos são comumente apresentados em uma matriz de risco ou mapa de calor, que descreve o impacto e a probabilidade de riscos individuais.

Tabela 3b.3: Exemplo de critérios de priorização de probabilidade

Classif.	Definição
Muito alto	• Uma vez por ano ou mais • Mais de []% de chance de ocorrer
Alto	• Ocorre 1x a cada 1-3 anos • []% de chance de ocorrer
Médio	• Ocorre 1x a cada 3-5 anos • []% de chance de ocorrer
Baixo	• Ocorre 1x a cada 5-10 • Menos de []% de chance de ocorrer

Eskom: usando um mapa de calor para priorizar riscos

A Eskom, uma empresa de serviços públicos com sede na República da África do Sul, usa um mapa de calor para descrever a priorização de seus riscos mais críticos, de acordo com a probabilidade e as consequências (impacto). Os riscos de alta prioridade da empresa ficam no canto superior direito, representando a classificação de risco inerente. A empresa avalia o risco em relação à sua meta de classificação de risco – ou meta de risco residual que a gestão pretende reter, uma vez que as respostas ao risco sejam implantadas.⁷



O Framework de ERM do COSO afirma que, como parte da avaliação de riscos, a gestão considera o risco inerente, a meta de risco residual e o risco residual real.⁸ Essas considerações apoiam a gestão na priorização de riscos e, mais ainda, na compreensão da eficácia das respostas aos riscos. Por exemplo, a gestão pode identificar respostas a risco redundantes, que não resultem em uma mudança mensurável na gravidade do risco.

Embora o impacto e a probabilidade sejam critérios comuns para a priorização de riscos, em alguns casos, confiar apenas nesses atributos pode levar a uma avaliação ou priorização menos precisa. Em *Resilience: A journal of strategy and risk*, a PwC⁹ descreve algumas das características dos riscos relacionados a ESG que os diferenciam dos riscos tradicionais e causam esses desafios na avaliação:

- Os riscos relacionados a ESG podem ser mais imprevisíveis e se manifestar em um período de tempo mais longo e muitas vezes incerto.
- A avaliação do risco é frequentemente baseada em dados históricos. Para riscos relacionados a ESG, especialmente aqueles que são novos ou emergentes, pode ser difícil encontrar precedência histórica para estimar o impacto do risco.
- Os riscos relacionados a ESG são macro, multifacetados e interconectados, e podem afetar os negócios em muitas dimensões. Isso pode tornar a avaliação de um risco relacionado a ESG mais complexa.
- Os riscos podem estar fora do controle de uma entidade. A resposta a um risco pode depender das ações de outras partes ou pode exigir esforços coordenados.

Os riscos relacionados a ESG também tendem a ser afetados por vieses organizacionais que existem ao avaliar e priorizar os riscos. Especificamente, o viés organizacional pode levar a uma falha na identificação de toda a gama de resultados que podem resultar de um risco, ou excesso de confiança na precisão das avaliações de riscos e mitigações em vigor. Há também uma tendência de os indivíduos ancorarem estimativas de avaliação de riscos com base em evidências prontamente disponíveis, apesar das limitações conhecidas de extrapolações de dados históricos recentes para um futuro incerto e variável. Esse viés é, muitas vezes, agravado pelo viés de confirmação, que leva os indivíduos a favorecer informações que apoiam uma determinada posição e suprimir informações que contradizem essa posição.¹⁰ O viés de confirmação pode ser especialmente comum entre aqueles que mantêm posições fortes sobre a ciência das mudanças climáticas ou questionam as causas e impactos esperados). Consulte a Tabela 3b.13 para mais informações.

Para superar esses desafios, pode ser útil considerar critérios adicionais (além do impacto e da probabilidade) que forneçam uma compreensão mais completa da natureza e extensão da exposição de uma entidade. A Tabela 3b.4 detalha uma lista de exemplos de critérios fornecidos pelo COSO¹¹ que podem ser usados para avaliar e priorizar riscos e a relevância para riscos relacionados a ESG.

Tabela 3b.4: Aplicação dos critérios de priorização a riscos relacionados a ESG
(adaptado do Framework de ERM do COSO)

Critério	Descrição	Relevância para os riscos relacionados a ESG
Adaptabilidade	A capacidade de uma entidade para se adaptar e responder aos riscos	Um risco pode ser significativo e imprevisível; no entanto, uma organização pode construir mecanismos de adaptabilidade para responder ou absorver o risco. Por exemplo, na década de 1980, a Shell diversificou seu portfólio e usou o planejamento de cenários para se preparar e se adaptar a potenciais flutuações do preço do petróleo, que geralmente eram consideradas imprevisíveis. ¹²
Complexidade	O escopo e a natureza de um risco para o sucesso da entidade	Muitos riscos relacionados a ESG são inter-relacionados, globais, abrangem todo o setor e mudam constantemente. Por exemplo, as empresas de saúde estão cientes da complexa relação entre as mudanças climáticas e a saúde. Os impactos das mudanças climáticas podem levar a possíveis interrupções nas operações, além de causar impactos na saúde dos indivíduos (aumentando a demanda por serviços de saúde). CPA Australia, KPMG e GRI reportaram que empresas que incorporaram análise de megatendências aos processos de riscos tendiam a se concentrar em uma característica e não tratavam da "megaforça complexa e sistêmica cujos impactos são de curto, médio e longo prazo". Por exemplo, empresas expostas à escassez de água são mais propensas a focar na eficiência hídrica imediata do que investigar os riscos associados à escassez futura de água. De forma similar, empresas que analisam a escassez de recursos e o desmatamento estão considerando o consumo eficiente de energia, água e papel, bem como iniciativas de reciclagem, mas são menos propensas a explorar questões mais profundas de mudanças nas práticas de uso da terra e impactos sistêmicos no design do ecossistema. ¹⁵
Velocidade de início	A velocidade com que o risco afeta uma entidade	Os riscos relacionados a ESG são, muitas vezes, emergentes e imprevisíveis até que eventos rápidos resultem em consequências. Os impactos das mudanças climáticas geralmente se manifestam na forma de ocorrências mais extremas ou frequentes de eventos conhecidos, como secas e inundações, e são mais bem compreendidos pelo estudo de horizontes temporais mais longos do que os normalmente associados ao gerenciamento típico de riscos.
Persistência	Por quanto tempo um risco afeta uma entidade	A gravidade do risco deve considerar até que ponto o impacto será um impacto agudo e único (p. ex., ciclones, furacões ou terremotos) ou um problema crônico, que causará impactos contínuos (p. ex., temperaturas mais altas sustentadas ou secas).
Recuperação	A capacidade de uma entidade para retornar à tolerância	Considere a rapidez com que a empresa se recuperaria se um risco ocorresse hoje. Para algumas questões de ESG, os impactos são irreversíveis. Por exemplo, no setor de alimentos, bebidas e agricultura, os impactos das mudanças climáticas têm o potencial de alterar as condições e estações de cultivo, aumentar as pragas e doenças e diminuir o rendimento das colheitas. ¹⁴ Recuperar-se desses impactos exige o aumento da capacidade de gerenciar e responder ao risco.

Considerações adicionais podem ser capturadas em critérios de avaliação alternativos para entender a gravidade do risco, ou incorporando essas considerações na avaliação de impacto e probabilidade durante a priorização. Isso pode ser feito no nível da empresa ou para um risco específico.

Por exemplo, nas Figuras 3b.1 e 3b.2, uma ameaça (risco inerente) é definida em termos do impacto e velocidade dos riscos individuais para a entidade, enquanto a vulnerabilidade (risco residual) é definida em termos de adaptabilidade e recuperação. Essa abordagem expande os critérios tradicionais de impacto e probabilidade de apresentar as informações de uma forma que apoie a tomada de decisões.

Ilustração de matrizes de ameaça e vulnerabilidade^b

Figura 3b.1

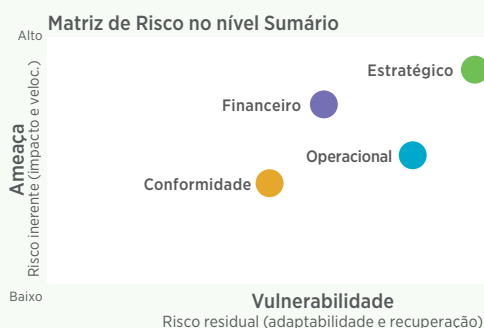


Figura 3b.2



- A Figura 3b.1 resume a ameaça e a vulnerabilidade de riscos díspares (ou seja, financeiro, conformidade, estratégico e operacional) em alto nível.
- A Figura 3b.2 detalha a ameaça e a vulnerabilidade dos riscos operados individualmente. Essa análise pode ser aplicada a qualquer risco, em qualquer nível da organização, sem depender de avaliações quantitativas de probabilidade. Também pode ser usado para mostrar as ligações entre os riscos correlacionados. Por exemplo, as mudanças climáticas podem ter impacto composto tanto no risco operacional 3 (danos às instalações, devido ao clima severo) quanto no risco operacional 5 (disrupção nas operações ou na cadeia de suprimentos).

^b Contribuição da Funston Advisory Services, LLC

Para mais um exemplo disso, em 2008, uma empresa multinacional de transporte revisou seu processo de avaliação de riscos, para capturar a vulnerabilidade da empresa a um evento de risco específico. A mudança proporcionou à empresa uma maior preparação para o risco, bem como uma vantagem competitiva e uma proposta de vendas.

Avaliação de riscos com base na vulnerabilidade: Caso de empresa de transporte multinacional

Após os impactos da crise financeira de 2008, uma empresa de transporte multinacional percebeu que sua abordagem de avaliar os riscos “uma vez por ano” com base no impacto e na probabilidade não era mais adequada. Não apenas não conseguiu mitigar as perdas durante a crise de 2008, mas também não forneceu à empresa a capacidade de se adaptar rapidamente a um ambiente em mudança. Isso levou a empresa a modificar sua abordagem de avaliação de riscos, considerando o impacto e a vulnerabilidade como forma de entender o risco e a resiliência geral da empresa.

Em 2008, o risco de pandemia não era mais considerado um “cisne negro”, mas um risco social potencialmente significativo. O *Global Risks Report*¹⁵, do Fórum Econômico Mundial, o classificou como o quarto risco global em termos de impacto. A equipe de gerenciamento de riscos reconheceu essa vulnerabilidade e o potencial de um evento paralisar a empresa. Em resposta, a equipe desenvolveu planos de continuidade de negócios que incluíam rotas alternativas e planos operacionais para aumentar a resiliência diante de um evento de risco global.

Como esse risco se materializou com o vírus H1N1 em 2009 e os clientes começaram a fazer perguntas sobre a resposta da empresa, a equipe de gerenciamento de riscos foi preparada. Os gerentes de riscos foram convidados para reuniões de vendas, onde os clientes selecionaram a empresa em detrimento de seus concorrentes, devido à sua capacidade de demonstrar preparação e planos operacionais alternativos em caso de pandemias ou outros choques globais.

1.2 Métricas de gravidade

Dependendo de sua abordagem e critérios de priorização, uma organização seleciona uma série de métricas de gravidade para avaliar, priorizar e comunicar riscos díspares. Isso pode incluir métricas para entender:

- O impacto potencial do risco
- A probabilidade do risco ocorrer
- Aspectos relativos a outros critérios utilizados na avaliação e no processo de priorização

As organizações consideram o impacto quantitativo e qualitativo e a probabilidade de um risco.¹⁶ Algumas organizações preferem que os riscos sejam quantificados (e até monetizados), para permitir que diferentes riscos sejam comparados e priorizados. Em outros casos, uma avaliação qualitativa pode ser suficiente – particularmente quando a quantificação não pode ser alcançada. Os profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade devem entender como a organização expressa os riscos para determinar a saída e o nível de precisão necessários para avaliar cada risco, o que pode ajudar na seleção do método de mensuração consistente com a linguagem do negócio. Algumas questões a serem consideradas para determinar isso incluem:

- Quais são a missão, visão, valores fundamentais, estratégia e objetivos de negócios da entidade?
- Quais são as abordagens de priorização de riscos e os critérios usados pela organização (veja a Seção 1.1)?
- Qual(is) denominador(es) a organização prefere usar para mensurar e comparar riscos (p. ex., custos de capital, custos operacionais, receitas, interrupção de negócios)?
- Quais abordagens de avaliação estão disponíveis para sinalizar detecção com antecedência e reconhecimento de padrões para priorização e resposta?
- Para quais áreas as métricas qualitativas são relevantes para avaliação e priorização *versus* áreas onde uma avaliação quantitativa é mais apropriada?
- Qual é o devido nível de rigor a ser aplicado a uma avaliação? É suficientemente confiável para a tomada de decisões?
- Quando os modelos quantitativos, cenários e outros valores de saída são necessários e/ou possíveis?

A Tabela 3b.5 exemplifica uma hierarquia usada para mensurar a gravidade do risco (não absoluta). Embora isso nem sempre seja documentado, a maioria das organizações tem preferência pela forma como os riscos são comunicados em toda a empresa – impulsionados pela cultura organizacional e critérios de priorização de riscos (discutidos na Seção 1.1 deste subcapítulo). Neste exemplo, métricas quantitativas monetizadas são a expressão preferida de gravidade, seguidas por outras métricas quantitativas ou qualitativas.

Orientação

- Entender as métricas usadas pela entidade para expressar o risco (ou seja, quantitativas ou qualitativas)

Tabela 3b.5: Exemplo de hierarquia para métricas de gravidade de riscos

Métrica	Exemplos de métricas de severidade de riscos
Quantitativa (monetária)	Receita: Impacto projetado ou identificado nas receitas ou despesas Despesas: Impacto projetado ou identificado nas despesas ou custos EBITDA: Impacto projetado ou identificado no EBITDA Ativos e passivos: Baixa, redução ao valor recuperável de ativos e aposentadoria antecipada de ativos existentes Capital e financiamento: Impacto no custo de capital ou acesso ao capital, perdas operacionais Preço da ação: Impacto (%) no preço da ação ^c Cliente/reputação: Redução na confiança do cliente (%) (também pode ser mensurado em receita) Segurança: Tempo perdido devido a lesões
Quantitativa (não-monetária)	Cobertura nas redes sociais: Número de espectadores do vídeo da entidade Continuidade de negócios: Interrupção máxima permitida Gases de efeito estufa: Emissões totais por tipo de GEE; intensidade de carbono (GHG/US\$ milhões) Energia/combustível: Consumo total de energia em megawatt-hora Água: Total de água doce retirada em metros cúbicos de regiões com escassez de água Uso da terra: Mudança percentual no tipo de cobertura da terra (p. ex., pastagem, floresta, cultivada, pastagem, urbana) Localidade: Número de locais dentro de uma zona de inundação designada Capital e financiamento: Aumento ou diminuição da capacidade de levantar capital Reputação: Tipo de reclamações recebidas dos stakeholders ^d
Qualitativa	Moral/rotatividade da equipe: Resultados da pesquisa/nível de envolvimento

Sempre que possível, os riscos relacionados a ESG devem ser avaliados e enquadrados nos denominadores preferenciais da organização. Para muitas entidades, isso significa que os profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade ou proprietários de riscos precisarão, se possível, avaliar a gravidade de um risco relacionado a ESG em termos de receita, custos ou EBITDA.

No entanto, a necessidade de avaliações monetárias pode apresentar alguns desafios. As interações de muitas entidades com questões de ESG ainda não têm um impacto facilmente mensurável no valor de mercado ou no preço de produtos, materiais ou fluxos de caixa. Para alguns riscos relacionados a ESG, isso pode ser resolvido incluindo uma métrica não financeira diretamente nos critérios de priorização. Por exemplo, algumas organizações priorizam os riscos que levam a quaisquer incidentes de segurança significativos como "altos", independentemente de um impacto financeiro poder ser quantificado.

Para outros riscos relacionados a ESG, as organizações podem precisar desenvolver ou alavancar ferramentas e recursos para quantificação. O *Natural Capital Protocol*¹⁷ e o *Social & Human Capital Protocol*¹⁸ podem apoiar a quantificação. Esses protocolos foram criados para ajudar as organizações a identificar, mensurar e avaliar os impactos e dependências do capital natural e social (respectivamente), em termos de custos e benefícios para os negócios e a sociedade.

Embora os custos e benefícios para a entidade devam ser o foco principal desta análise, os custos e benefícios externos para a sociedade também podem contribuir para o valor de longo prazo de uma entidade. Considere o exemplo da JetBlue (abaixo). Após identificar uma dependência do capital natural (ou seja, praias intocadas em seus destinos) em seu modelo de negócios, a JetBlue adotou uma abordagem para quantificar o risco e o retorno relacionados a essa dependência. Esses impactos e dependências estão se tornando cada vez mais relevantes, devido a um impulso crescente de clientes, ONGs e outros stakeholders por transparência ou ação voluntária por parte das empresas para reconhecer esses custos e benefícios.

JetBlue: EcoEarnings – a shore thing

As viagens de lazer para o Caribe são uma parte fundamental do modelo de negócios da JetBlue, com 1,8 milhão de clientes por ano voando para os 23 países da região para desfrutar de belos e limpos oceanos e praias. No entanto, a degradação ambiental em larga escala coloca o modelo de negócios em risco.

Sabe-se que as companhias aéreas dependem de recursos naturais, como combustível de aviação, para operar e cumprir os objetivos de negócios. Menos explorado, e certamente menos quantificado, é como as companhias aéreas dependem de destinos com recursos naturais e bem preservados para impulsionar o turismo e incentivar os clientes a comprar passagens. Se os ambientes naturais que atraem turistas para a região fossem destruídos, as companhias aéreas e as comunidades locais perderiam um fluxo de receita vital.

A JetBlue realizou uma análise para quantificar o risco e o retorno das atrações naturais do Caribe – efetivamente, uma compreensão do risco associado à sua dependência de capital natural. Os resultados indicaram correlações positivas entre qualidade da água, saúde dos manguezais, resíduos limitados nas costas e receita por milha de assento disponível (RASM).¹⁹

^c Embora a flutuação no preço das ações possa fornecer uma indicação do impacto de um evento na forma como uma empresa é percebida pelo mercado; essas flutuações são geralmente de curto prazo e podem não ter uma implicação de longo prazo para o desempenho da empresa.

^d O uso de métricas de reputação qualitativas também pode ser problemático. Embora as empresas se preocupem com os impactos reputacionais do risco, é preferível que sejam expressos em termos de impacto monetário ou quantificável na estratégia.

O caso particular dos impactos das empresas nos direitos humanos

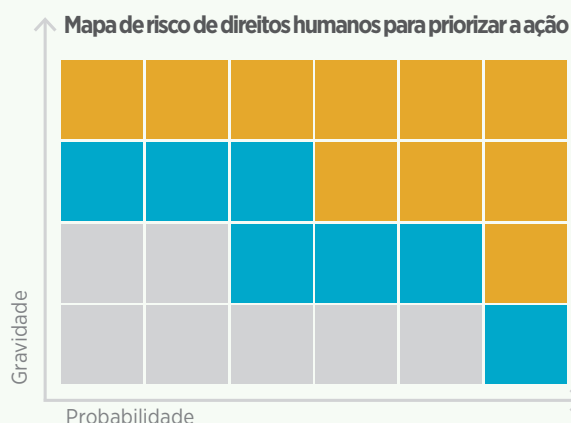
Empresas responsáveis analisam seu impacto potencial nos direitos humanos de seus stakeholders. O processo de identificação, prevenção, mitigação e contabilização de potenciais impactos nos direitos humanos é geralmente informado pelos *UN Guiding Principles on Business and Human Rights*,²⁰ um documento endossado por unanimidade pelo Conselho de Direitos Humanos em 2011, após rigorosa consulta com empresas, governos e organizações civis. sociedade. Os *UN Guiding Principles* (UNGP) estabelecem o conteúdo da responsabilidade corporativa de respeitar os direitos humanos – uma responsabilidade que existe independentemente da capacidade ou vontade dos governos de cumprir com seu próprio dever de proteger os cidadãos dos impactos corporativos nos direitos humanos. Em outras palavras, os stakeholders de hoje esperam que as empresas vão além da lei doméstica quando necessário para defender as normas internacionais de direitos humanos.

O processo de gestão dos impactos nos direitos humanos é referido como “*due diligence* em direitos humanos” (HRDD). Sob o UNGP, as empresas devem desenvolver e comunicar um compromisso de respeitar os direitos humanos, realizar *due diligence* em direitos humanos, incorporar os resultados de *due diligence* em suas operações e acompanhar os resultados, comunicar seus esforços e ter mecanismos de reclamações em nível operacional para remediar os impactos.

Há, no entanto, diferenças importantes na abordagem da avaliação de riscos no contexto dos direitos humanos:

1. No HRDD, o risco é avaliado com base na probabilidade e gravidade, mas a perspectiva de avaliação da gravidade difere. Em processos de gerenciamento de riscos mais familiares, a gravidade do risco é mais frequentemente avaliada no todo ou em parte da perspectiva do risco para a organização, seja financeiro, reputacional ou outro. No entanto, o HRDD avalia o risco apenas a partir da perspectiva dos stakeholders afetados, ou seja, da perspectiva daqueles que podem ser afetados negativamente. Esta é uma distinção sutil, mas crucial: uma organização pode considerar, por exemplo, o risco de um determinado grupo indígena protestar com sucesso contra aspectos de suas operações como muito baixo e o risco de danos à reputação ou outros como improvável; Contudo, se esse grupo estiver enfrentando um impacto nos direitos humanos das operações, o HRDD avaliaria o risco como grave. A gravidade também é ponderada ligeiramente mais alta do que a probabilidade, de modo que eventos potencialmente graves com baixa probabilidade de ocorrência ainda podem ser priorizados para a gestão.
2. O envolvimento dos stakeholders é crucial no HRDD, e os resultados de uma avaliação de riscos devem ser testados com os stakeholders. É difícil para uma organização avaliar a gravidade do risco da perspectiva dos stakeholders potencialmente afetados, a menos que se envolva proativamente com eles para entender suas vulnerabilidades e o potencial de serem impactadas pelas atividades da empresa.

Recursos essenciais oferecem mais orientações sobre avaliação de risco em um contexto de direitos humanos, conforme apresentado na tabela a seguir.



Recursos para o risco relacionado aos direitos humanos

Recursos	Descrição
<i>UN Guiding Principles on Business and Human Rights</i>	Descreve princípios sobre a responsabilidade corporativa de respeitar os direitos humanos ²¹
<i>UN Guiding Principles Reporting Framework</i> , da Shift e Mazars	Fornecer orientação de implantação e avaliação sobre os UN Guiding Principles on Business and Human Rights ²²
Orientação “Assess” da Shift	Fornecer orientação sobre como as operações e as relações comerciais de uma empresa podem representar riscos aos direitos humanos ²³
Business and Human Rights Impacts: Identifying and Prioritizing Human Rights Risks, da Shift	Reflete o aprendizado de um workshop com 12 empresas holandesas e stakeholders especialistas, organizado pelo Social and Economic Rights Council of the Netherlands, sobre como as empresas podem identificar e priorizar os riscos de direitos humanos e testar suas descobertas por meio do envolvimento dos stakeholders ²⁴
Global Compact e Business and Human Rights: Corporate Japan Rises to the Challenge, da EY	Inclui exemplos e fornece orientação sobre due diligence em direitos humanos ²⁵
Performance Standards da IFC	Concentra-se na identificação de ligações relevantes entre as relações ambientais e considerações sociais e de direitos humanos, para apoiar muitos direitos humanos importantes, como direitos trabalhistas, direitos dos povos indígenas e o direito à saúde (através de um ambiente limpo) ²⁶

2. Escolhas analíticas

Ao avaliar a gravidade do risco em termos de contexto e estratégia de negócios, a gestão faz uma série de escolhas para determinar uma abordagem de avaliação apropriada e selecionar os dados, parâmetros e premissas necessários para a avaliação de riscos.

2.1 Abordagens de avaliação

Esta seção destaca quatro abordagens que podem ser usadas para medir a gravidade do risco relacionado a ESG qualitativa ou quantitativamente, conforme descrito na Tabela 3b.6. Essa lista não é absoluta. Há uma variedade de outras ferramentas para dar suporte a uma abordagem baseada em evidências para avaliação da gravidade de risco, como análise de concorrentes, avaliações de stakeholders e benchmarking de pares, bem como abordagens específicas baseadas em dados apoiadas por tecnologia e big data.

Orientação

- Escolher abordagens de avaliação apropriadas para mensurar a gravidade do risco

Tabela 3b.6: Abordagens de mensuração

Abordagem	Descrição	Vantagens e desvantagens
Contribuição de especialistas	Contribuição de especialistas refere-se a um método de previsão que depende de um painel de especialistas (p. ex., abordagem Delphi) ou entrevistas e discussões com especialistas.	<ul style="list-style-type: none"> • Análise relativamente rápida e limitada • Nem sempre eficaz para riscos relacionados a ESG quando especialistas relevantes não estão disponíveis para participar • Pode ser apropriada para riscos emergentes, onde dados são escassos • Permite que outros critérios além de "probabilidade" e "impacto", como velocidade ou resiliência, sejam incluídos na discussão da avaliação de riscos
Previsão e avaliação	Previsão e avaliação preveem o impacto de um evento futuro com base em dados passados e presentes. Ferramentas tradicionais de ERM, como regressão estatística e simulação Monte Carlo, bem como ferramentas que aproveitam big data e inteligência artificial, podem apoiar a quantificação de riscos relacionados a ESG.	<ul style="list-style-type: none"> • Requer habilidades de previsão e dados internos ou externos • Requer grandes quantidades de dados e ferramentas de modelagem probabilística
Análise de cenário	A análise do cenário desenvolve caminhos de plausibilidade para descrever um estado futuro.	<ul style="list-style-type: none"> • Requer previsão e pesquisa de resultados futuros • Permite simulação de eventos ou interrupções
Ferramentas específicas de ESG	Ferramentas e abordagens estão disponíveis no Natural Capital Protocol Toolkit ²⁷ e Social & Human Capital Protocol Toolkit. ²⁸	<ul style="list-style-type: none"> • Alavanca a questão de ESG e métodos de avaliação específicos da geografia • Graus variados de qualidade e maturidade entre as ferramentas disponíveis

Selecionando a ferramenta de avaliação apropriada

A ferramenta de avaliação selecionada deve depender de uma série de fatores – como a abordagem de priorização da organização, preferência por métricas de gravidade, horizonte de tempo do risco e o tipo de risco que está sendo avaliado.

Por exemplo, se uma avaliação monetária for apropriada, os proprietários de riscos podem alavancar abordagens de monetização (p. ex., riscos relacionados ao clima com base na análise de cenários, mecanismos internos de precificação). Alternativamente, os proprietários de riscos podem usar avaliações não monetárias existentes e respeitáveis (p. ex., emissões de gases de efeito estufa) ou métricas qualitativas. A Tabela 3b.7 mostra a variedade de abordagens que as organizações usam para avaliar a gravidade do risco.

Tabela 3b.7: Exemplos de abordagens de mensuração para avaliação de riscos

Métrica	Considerações	Abordagens
Quantitativa (monetária)	<ul style="list-style-type: none"> • Útil quando a priorização requer consistência com outra gravidade de avaliações de riscos (p. ex., valor financeiro em risco e possíveis impactos nos negócios, como receitas, vendas, margem, custo) • Apoia a tomada de decisões para trade-offs • Suposições e cálculos podem ser complexos • Exemplo de impacto monetário: salários pagos (emprego) 	<ul style="list-style-type: none"> • Inclui modelos probabilísticos e não probabilísticos, árvores de decisão, simulações Monte Carlo, valor em risco (VaR), testes de estresse, gravidade, frequência e duração
Quantitativa (não-monetária)	<ul style="list-style-type: none"> • Útil quando tempo, recursos ou dados não estão disponíveis para monetização • Útil para mensurar o progresso ao longo do tempo • Riscos díspares que não podem ser comparados (p. ex., volumes de água versus perda de receita) • Exemplo de impacto não monetário: número de empregos (emprego) 	
Qualitativa	<ul style="list-style-type: none"> • Não exigem quantidades significativas de dados • Menos preciso, maior possibilidade de viés • Útil quando há muitas perspectivas ou impactos diferentes • Útil para riscos que têm uma forte dimensão moral ou ética • Exemplo de impacto qualitativo: expresso em categorias de alto, médio ou baixo (emprego) 	<ul style="list-style-type: none"> • Varredura ambiental, entrevistas, workshops, pesquisas, benchmarking, análise SWOT, avaliações geopolíticas, análise de causa raiz e monitoramento multimídia

O tipo de risco também deve ser considerado ao selecionar a ferramenta apropriada. A Tabela 3b.8 demonstra como o tipo de risco pode orientar a seleção da ferramenta de avaliação de riscos apropriada.

Tabela 3b.8: Escolhendo a abordagem apropriada de avaliação de riscos^e

Efeito no desempenho	Descrição do Risco	Causas possíveis (riscos)	Abordagens de avaliação
Estratégico	Não antecipar ou adaptar a direção política e o modelo de negócios em um ambiente em rápida mudança	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos/serviços • Geopolítica • Urbanização/população crescente • Ambiental • Social ou stakeholder 	<ul style="list-style-type: none"> • Varredura ambiental • Benchmarking de pares • Análise de concorrentes • Avaliações geopolíticas • Avaliações de stakeholders
Reputacional	Diferenças inaceitáveis entre como uma organização quer e precisa ser percebida e como é realmente percebida	<ul style="list-style-type: none"> • Reputação • Uma consequência da falha em gerenciar outros riscos 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoramento de mídia • Envolvimento/pesquisas com stakeholders
Operacional	Diferenças inaceitáveis entre o desempenho operacional real e o esperado (p. ex., qualidade do produto, moral, treinamento, ética)	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de funcionários • Direitos humanos • Disponibilidade de matéria-prima 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de causa raiz • Contribuição de especialistas • Ferramentas específicas de ESG, como, InVest (Integrated Valuation of Ecosystem Services and Trade-offs)
Continuidade dos negócios	Incapacidade de prevenir, detectar ou corrigir interrupções nos negócios dentro dos limites estabelecidos	<ul style="list-style-type: none"> • Desastres naturais (p. ex., furacão, inundação) • Falha do fornecedor • Terrorismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Interrupções máximas permitidas • Análise probabilística • Previsão e avaliação (p.ex., simulação Monte Carlo) • Análise de cenário

A ferramenta apropriada também pode depender da probabilidade de o risco ter um impacto imediato na entidade (p. ex., mortes de trabalhadores) ou aqueles com impacto indireto de longo prazo na empresa (p. ex., emissões de CO₂).

Limitação das abordagens de avaliação

Todas as ferramentas de avaliação de riscos têm diferentes forças e fraquezas. Convencionalmente, impacto e probabilidade têm sido usados para avaliar todos os riscos, independentemente do tipo. A resseguradora global Swiss Re afirma: “As previsões sobre a probabilidade de perdas multicausais dependem, na verdade, de uma boa compreensão das relações de causa e efeito, ou de um histórico detalhado de perdas, e os riscos do futuro não têm nenhum dos dois.”²⁹ Análises probabilísticas subjetivas são inevitavelmente tendenciosas e podem resultar em super ou subestimação de oportunidade ou exposição. Consulte também a Tabela 3b.7.

^e Contribuição da Funston Advisory Services LLC

Como tal, todas as estimativas estão sujeitas a alguma incerteza subjacente. Embora isso não possa ser evitado, é importante entender onde a incerteza ocorre e documentar as limitações.³⁰ Por exemplo, uma avaliação das emissões de gases de efeito estufa está sujeita a incerteza, devido aos fatores de emissão selecionados, ou extrapolação de conjuntos de dados (se os dados para algumas instalações não estão disponíveis). Essas suposições fundamentais devem ser documentadas, para que possam ser incorporadas ao processo de priorização e tomada de decisão.

Contribuição de especialistas

A contribuição de especialistas alavanca a experiência e o conhecimento de profissionais (internos ou externos à organização) na avaliação ou priorização de um risco específico ou conjunto de riscos. A contribuição de especialistas também pode apoiar a identificação de riscos ou fornecer compreensão adicional sobre as causas raízes, impactos ou interdependências. Os resultados podem ser usados como uma avaliação independente ou como entradas para análises quantitativas adicionais para priorização de riscos.

A contribuição de especialistas pode ser particularmente útil para riscos com dados limitados ou modelos estabelecidos, o que geralmente é o caso de riscos relacionados a ESG e outros riscos emergentes. A ausência de informações ou ferramentas não significa que uma organização possa ignorar os riscos, principalmente se tiverem uma classificação alta na avaliação de materialidade de ESG. Para esses riscos, as organizações podem envolver especialistas por meio de uma série de entrevistas ou de um workshop, para obter cenários e estimativas em termos de impacto, probabilidade ou outros critérios. Esses resultados são frequentemente usados como pontos de dados em ferramentas de quantificação, como análise de cenário ou simulação de Monte Carlo, conforme descrito abaixo.

A abordagem Delphi conta com um painel de especialistas (internos e/ou externos) que respondem a várias rodadas de questionários ou inquéritos de classificações de riscos, avaliando o impacto esperado e a probabilidade de um risco individual ou priorizando um grupo de riscos. A Delphi também pode ser apropriada para identificar riscos.

Exemplo de uso da abordagem Delphi para riscos relacionados ao clima

A abordagem Delphi pode ser usada com um grupo de recursos especializados no clima, para desenvolver curvas de distribuição de impactos climáticos em um portfólio de instalações. Uma série de perguntas pode ser apresentada ao grupo, podendo incluir as seguintes:

- Qual é a faixa de aumento do nível do mar nos próximos 20 anos em nossas regiões de operação (pontos mínimo, máximo e médio)?
- Qual é o alcance da distribuição prevista de grandes tempestades em nossas regiões de operação?
- Qual é a faixa de mudança de temperatura prevista em nossas regiões de operação?

Essas informações podem fornecer suporte para sintetizar muitas fontes de informação em uma visão destilada. Os resultados deste workshop podem apoiar a modelagem Monte Carlo, fornecendo as curvas de distribuição que formam a base do modelo.

A partir disso, as discussões com a equipe de operações podem ajudar a empresa a entender as consequências dos impactos nas instalações – por exemplo, se os impactos levarão a interrupções nos negócios, danos e inundações ou alterações nos preços dos seguros. A saída fornece a base para priorizar adequadamente o risco.

Muitas organizações também usam a abordagem Delphi para priorizar os riscos gerais, geralmente usando um método de pesquisa, votação e/ou média (consulte a seção 3 para uma discussão mais aprofundada).

Previsão e avaliação

Previsão e avaliação podem ser ferramentas eficazes de mensuração para riscos relacionados a ESG, aproveitando dados históricos da entidade ou de seus pares para estimar o impacto potencial de um risco sobre a receita, custos ou lucro. As organizações podem comparar o impacto dos riscos relacionados a ESG em termos financeiros com outros riscos no nível da entidade durante a priorização.

A qualidade das previsões é, em grande parte, impulsionada pela confiabilidade dos dados e suposições. Por exemplo, uma simulação Monte Carlo (que fornece entradas de probabilidade para previsões) requer grandes quantidades de dados confiáveis e suposições desenvolvidas por um grupo de especialistas (como os descritos na abordagem Delphi acima), para produzir uma série de probabilidades. Embora menos precisos, os dados de um evento de risco individual ainda podem contribuir para uma avaliação monetária do risco. Por exemplo, desenvolver uma avaliação com base no custo de um único recall é menos preciso do que uma média de recalls do setor nos últimos dez anos.

Quantificação do impacto do conflito comunitário no setor extrativo

Os riscos e impactos dos direitos humanos podem ser especialmente difíceis de quantificar. Um estudo da Harvard Kennedy School, Shift e da Universidade de Queensland, em 2014, descobriu que a maioria das empresas não identifica, entende ou agrega devidamente o custo do conflito com as comunidades locais, o que pode incluir disputas contratuais, perda de produtividade e suspensão das operações. As estimativas sugerem que um projeto de US\$ 3 a US\$ 5 bilhões sofrerá perdas de US\$ 20 milhões por semana de atraso na produção, devido à oposição das comunidades locais.

Essa avaliação fornece um forte argumento de negócios para o desenvolvimento de programas de direitos humanos e envolvimento de stakeholders para mitigar esse risco.³¹

Dados, parâmetros e suposições podem ser baseados na experiência histórica da entidade (como gastos ou receita do fornecedor) ou experiência de proxy ou extrapolada (como o impacto na receita e custo experimentado por um concorrente, devido a um recall de produto). Esses exemplos ajudam a identificar o valor em jogo para uma seleção de riscos. Consulte o Anexo VI para exemplos de ESG que podem ser usados para apoiar essas avaliações.

A avaliação também pode ser realizada usando métodos que exijam conjuntos de dados mais extensos e conhecimento especializado. Alguns exemplos de abordagens de avaliação comumente usadas são mostrados na Tabela 3b.9, enquanto outros métodos estão incluídos no *Natural Capital Protocol*³² e *Social & Human Capital Protocol*.³³

Tabela 3b.9: Exemplos de abordagens de valoração de ESG³⁴

Recurso	Exemplos
Custos de abatimento – os custos associados à limitação, prevenção ou reparação de impactos (usado principalmente para impactos ambientais)	TruCost estima o “custo social do carbono”, monetizando os danos associados a um aumento incremental nas emissões de gases de efeito estufa em um determinado ano. ³⁵
Avaliação contingente – abordagem baseada em pesquisa para avaliar recursos que não são de mercado	Uma abordagem de valoração contingente foi usada para estimar a disposição do consumidor a pagar por resultados de saúde de segurança alimentar. Estima-se que haja cerca de um milhão de casos de doenças transmitidas por alimentos no Reino Unido a cada ano, resultando em 20.000 internações hospitalares e 500 mortes. A maioria das ocorrências é causada por patógenos microbianos, como vírus e bactérias. O objetivo era estimar esse custo, por exemplo, a disposição a pagar para evitar dor, luto e sofrimento associados à doença e/ou morte causada por patógenos microbiológicos, contaminantes químicos e radiológicos e alérgenos. ³⁶
Preço baseado em valor – estimativa com base na melhor próxima alternativa disponível	“Preço baseado em valor é o método de estabelecer um preço pelo qual uma empresa calcula e tenta ganhar o valor diferenciado de seu produto para um determinado segmento de clientes quando comparado ao seu concorrente.” P. ex., uma empresa pode focar em um segmento específico – como compradores de toalhas de papel feitas de papel reciclado. A empresa, então, compararia o valor com a melhor próxima alternativa disponível, por exemplo, toalhas de papel não descoloridas. A empresa determinaria os diferenciais do produto (p. ex., reciclado e compostável) e estimaria um valor em dólar para essa diferenciação (p. ex., US\$ 0,75 por rolo de papel toalha). ³⁷
Transferência de valor (benefício) – método de estimativa transferindo informações de outro local ou contexto para aquele em questão	Uma abordagem de transferência de benefícios foi usada para estimar os benefícios potenciais da proteção e restauração das zonas úmidas em Michigan. Os pesquisadores aplicaram os valores propostos em um estudo de Ohio para residentes costeiros de Michigan. Isso permitiu que os pesquisadores determinassem valores monetários para as zonas úmidas de Michigan. ³⁸

A avaliação de riscos relacionados a ESG é inerentemente incerta, o que pode levar as organizações a evitar a quantificação monetária. Essas ferramentas de previsão permitem que a gestão desenvolva sua melhor avaliação de riscos com base nas informações que possui, sendo transparente sobre as limitações. Boas práticas existem e devem ser alavancadas. Os exemplos a seguir mostram como usar uma série de dados internos e externos para desenvolver avaliações monetárias de riscos.

Empresa de tecnologia: segurança do produto e custos de recall

Uma empresa de tecnologia avaliou a gravidade potencial do risco de segurança do produto, resultando em um recall do produto. A empresa usou dados do recall de baterias de íon de lítio de 2006 da Dell/Sony, no qual a empresa pagou US\$ 400 milhões por 4,1 milhões de baterias retiradas.³⁹ A empresa considerou essa comparação razoável, porque produz o mesmo tipo de bateria e tem um processo de fabricação semelhante.

Usando os dados de recall médios comparáveis da Dell/Sony, a empresa determinou que, no caso de um recall, o custo por bateria recuperada é de aproximadamente US\$ 98 por bateria de laptop (US\$ 400 milhões/4,1 milhões de baterias de laptop retiradas). A empresa vendeu 5 milhões de baterias, levando a um custo potencial de US\$ 490 milhões (US\$ 98 x 5 milhões).

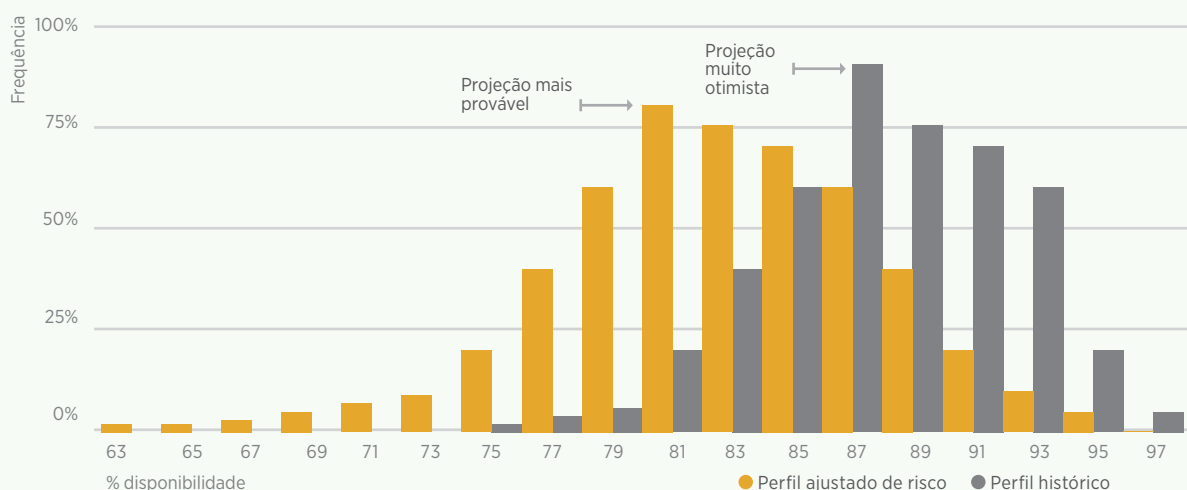
Os gerentes entendem que essa gravidade estimada de risco para a segurança do produto não é precisa. No entanto, o risco potencial para a empresa e a evidência do evento acontecendo com os pares foram suficientes para provocar uma ação da empresa, que contratou três funcionários adicionais para implantar controles sobre a segurança do produto, o que reduziu o risco da empresa e protegeu seus clientes.

Empresa de serviços públicos: simulação Monte Carlo para risco climático severo

Uma concessionária de energia elétrica possui muitas usinas de geração. A empresa identificou o risco de clima severo, como tornados, afetando a capacidade operacional das usinas de geração por até várias semanas. Esse risco afeta a receita e a confiança do cliente. O horizonte temporal das avaliações de riscos é de cinco anos, consistente com o plano estratégico da empresa. Ela avaliou a gravidade do risco da seguinte forma:

- Os gerentes de riscos obtiveram dados históricos de disponibilidade da planta dos últimos dez anos. Usando esses dados e a simulação Monte Carlo, criaram um “perfil histórico”.
- Os profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade trabalharam juntos para obter projeções meteorológicas de tempestades esperadas nos próximos cinco anos. Usaram essa projeção para determinar o “perfil ajustado ao risco”.

Disponibilidade da usina de geração



Com base nessa análise, os gestores observaram que as usinas corriam um risco maior de deterioração do desempenho do que o histórico indicava. Isso garantiu investimentos adicionais para evitar a degradação do serviço. Com essas informações, a empresa conseguiu priorizar o risco e desenvolver e modelar suas respostas.

Análise de cenários

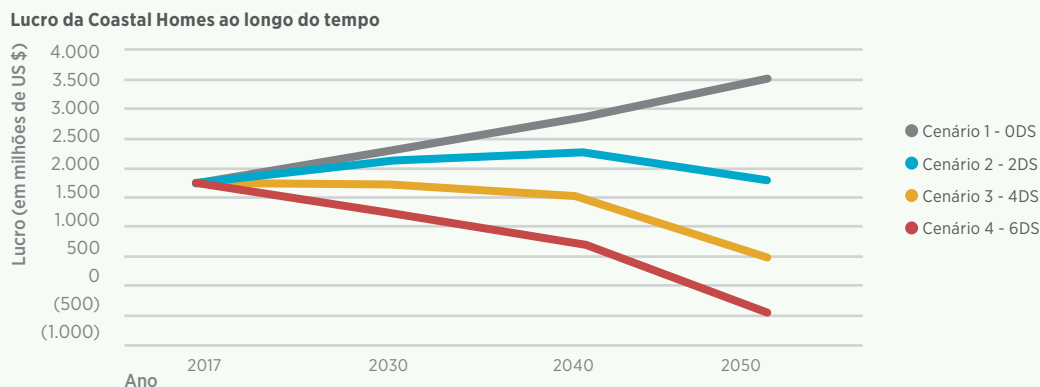
A análise de cenários é uma ferramenta bem estabelecida para avaliar as consequências potenciais de uma série de estados futuros de longo prazo sob condições de incerteza.⁴⁰ Originalmente desenvolvida na Shell Oil na década de 1960, a análise de cenários é um processo sistemático para definir os limites plausíveis de estados futuros.⁴¹ Essa pode ser uma ferramenta especialmente eficaz para riscos relacionados a ESG, pois reduz a extensão em que os gerentes precisam “prever” possíveis resultados – fornecendo uma série de cenários para a organização considerar e usar para planejar sua resposta (p. ex., o canal de abastecimento será modificado? Quais áreas serão inundadas?).

Muitas organizações e investidores já usam a análise de cenários para antecipar os estados futuros de outros riscos, incluindo avaliações de riscos relacionados ao clima, como parte de seus processos de gerenciamento de riscos e planejamento estratégico. O Anexo VII contém referências a exemplos de entidades e análises de cenários relacionados ao clima do *Intergovernmental Panel on Climate Change* (IPCC) e *International Energy Agency* (IEA). Esses exemplos e os do Suplemento Técnico da TCFD: *The use of scenario analysis in disclosure of climate-related risks and opportunities*⁴² fornecem informações detalhadas sobre a aplicação da análise de cenários aos riscos relacionados ao clima. Essa ferramenta também pode ser aplicada a outros riscos relacionados a ESG (p. ex., disponibilidade regional de água, modelos de custos de mão de obra terceirizados), que podem surgir de maneiras distintas ao longo do tempo.

Empresa imobiliária: risco relacionado ao clima

Uma empresa imobiliária que opera em um país quente e costeiro identificou riscos físicos agudos e crônicos relacionados às mudanças climáticas que afetam sua capacidade de atingir os lucros desejados. A empresa utilizou a análise de cenários para projetar os impactos para a empresa até 2050.

A empresa alavancou os cenários de 2, 4 e 6 graus (2DS, 4DS e 6DS) da IEA e seguiu o Suplemento Técnico da TCFD: *The use of scenario analysis in disclosure of climate-related risks and opportunities* para modelar os efeitos do aumento do nível do mar, tempestades severas e aumento da temperatura diária sobre o valor e a disponibilidade de seguros disponíveis para proteger os ativos fixos.



Os resultados da modelagem de cenário:

- A gravidade dos riscos relacionados ao clima físico levou a empresa a determinar que fazer nada desafiaria a sobrevivência do negócio. Os cenários fornecem a capacidade de discutir os impactos potenciais sobre a empresa e como a empresa deve responder e mudar a estratégia.
- A empresa priorizou os riscos como altos com base na localização costeira.

Ferramentas específicas de ESG

Há também uma série de abordagens específicas que podem apoiar as avaliações de riscos relacionadas a ESG. O *Natural Capital Protocol Toolkit* ou o *Social & Human Capital Protocol Toolkit* permite que os profissionais identifiquem ferramentas específicas do assunto para quantificar os riscos relacionados a ESG. Exemplos de kits de ferramentas estão incluídos na Tabela 3b.10.

Tabela 3b.10: Ferramentas de avaliação de riscos específicos para ESG

	Ferramentas	Exemplos
Natural Capital Protocol Toolkit	<i>Greenhouse Gas Protocol</i>	<i>Greenhouse Gas Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard</i> fornece orientação às empresas para o cálculo dos inventários de gases de efeito estufa. ⁴³
	<i>WBCSD Water Tool</i>	A <i>WBCSD Water Tool</i> é um recurso multifuncional para identificar e calcular a exposição a riscos e oportunidades de água corporativos, incluindo um workbook (para investidores locais, indicadores e métricas de relatórios principais) uma funcionalidade de mapeamento e compatibilidade com o Google Earth. ⁴⁴
	<i>InVEST</i>	<i>InVEST (Integrated Valuation of Ecosystem Services and Trade-offs)</i> é um conjunto de modelos de software de código aberto, para mapear e valorizar os bens e serviços da natureza que sustentam e preenchem a vida humana. O <i>InVEST</i> permite que os tomadores de decisão avaliem os impactos associados às escolhas de gestão e ao clima futuro, para identificar onde o investimento em capital natural pode melhorar o desenvolvimento humano e os ecossistemas. ⁴⁵
	<i>WRI Aqueduct</i>	O <i>WRI Aqueduct</i> é uma ferramenta de mapeamento de riscos que ajuda as empresas a entender onde e como os riscos e oportunidades da água estão surgindo em todo o mundo. O Atlas usa uma metodologia revisada por pares para criar mapas globais personalizáveis de risco hídrico. ⁴⁶
	Portal <i>Climate Change Knowledge</i> do Banco Mundial	O Portal <i>Climate Change Knowledge</i> é um centro de informações, dados e relatórios sobre as mudanças climáticas em todo o mundo. Permite aos usuários consultar, mapear, comparar, traçar e resumir as principais informações climáticas e relacionadas ao clima. ⁴⁷
Social & Human Capital Protocol Toolkit	B Analytics, Global Impact Investment Rating System (GIIRS)	GIIRS usa a metodologia B Impact Assessment para uma contabilidade do impacto de um portfólio de investimentos sobre trabalhadores, clientes, comunidades e meio ambiente. ⁴⁸
	<i>Impact Measurement Framework</i>	Esta coleção de frameworks específicos do setor identifica impactos socioeconômicos relevantes, indicadores e métricas. ⁴⁹
	<i>Guidelines on Measuring Subjective Well-being da Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)</i>	Essas diretrizes fornecem conselhos sobre a coleta e uso de métricas de bem-estar subjetivo. Destinam-se a fornecer suporte para institutos nacionais de estatística e outros produtores de dados de bem-estar subjetivo na concepção, coleta e publicação de medidas de bem-estar subjetivo. Além disso, as diretrizes foram elaboradas para ser valiosas para os usuários de informações sobre bem-estar subjetivo. ⁵⁰

As ferramentas específicas de ESG estabelecidas no Capítulo 2, Tabela 2.8, como os Princípios do Equador, Avaliações de Impacto Ambiental ou Social, também podem apoiar a avaliação de riscos relacionados a ESG.

2.2 Dados, parâmetros e suposições

O cálculo da gravidade do risco exige que os profissionais façam escolhas sobre dados, parâmetros e suposições. Ao tomar essas decisões, as empresas podem começar com as seguintes considerações na Tabela 3b.11, descritas com mais detalhes na próxima página.



Orientação



Escolher e documentar dados, parâmetros e suposições

Tabela 3b.11: Considerações para dados, parâmetros e suposições

Aspecto	Considerações
Conjuntos de dados	<ul style="list-style-type: none"> Quais dados primários ou secundários estão disponíveis como entrada para a ferramenta de mensuração? Quais ferramentas e frameworks podem ser usados para apoiar as avaliações de riscos relacionadas a ESG? Que suposições são inerentes aos dados selecionados? Quão confiáveis são os dados? Os dados se aplicam ao escopo definido do risco?
Momento	<ul style="list-style-type: none"> Que período de tempo a análise deve considerar (p. ex., plano estratégico; 5, 15 ou 30 anos)?
Escopo	<ul style="list-style-type: none"> Em quais níveis organizacionais (p. ex., divisões, funções e unidades operacionais) e cadeia de valor (insumos, operações e mercados) a análise é aplicada?
Taxa de desconto	<ul style="list-style-type: none"> Quão certos são os eventos esperados e o momento dos fluxos de caixa usados na estimativa monetária? Essas estimativas são estabelecidas com expertise suficiente ou evidências históricas para aplicar uma taxa de desconto?

Essas considerações devem ser documentadas para ajudar as empresas a manter uma visão clara de como a gravidade de um risco está sendo mensurada, e permitir que a avaliação seja replicada ao longo do tempo. A discussão e o escrutínio por pares das contribuições da avaliação de riscos são importantes, para construir consenso e permitir que as suposições sejam desafiadas.

Conjuntos de dados

A gestão confia na disponibilidade e qualidade dos dados como entradas em suas avaliações da gravidade dos riscos. Encontrar conjuntos de dados de qualidade para avaliações relacionadas a ESG pode ser um desafio, especialmente para organizações que quantificam um risco relacionado a ESG pela primeira vez. Ao contrário das informações financeiras sujeitas a controles internos, as informações relacionadas a ESG nem sempre recebem o mesmo nível de escrutínio. A Tabela 3b.12 fornece um ponto de partida para a gestão identificar os dados primários e secundários disponíveis para uma avaliação de riscos.

Tabela 3b.12: Exemplo de fontes de dados para avaliações de riscos relacionados a ESG

	Fontes de dados	Exemplos
Primárias	Dados internos da organização	Gastos com fornecedores, desempenho de vendas, uso de água, emissões de gases de efeito estufa
	Resultados da pesquisa	Pesquisas de funcionários, fornecedores ou clientes
	Entrevistas ou grupos de foco	Conversas aprofundadas para grupos de risco, como funcionários, ONGs ou comunidades
Secundárias	Big data e principais indicadores	Indicadores globais altamente detalhados e produzidos continuamente, que acompanham as mudanças na saúde dos sistemas mais importantes da Terra em tempo real
	Pesquisa acadêmica	Pesquisa confiável sobre a natureza e extensão de um problema de ESG, como lixo plástico ou lixo eletrônico
	Entrevistas com terceiros ou especialistas	Entrevistas podem incluir os resultados do Delphi (consulte o exemplo de Monte Carlo acima); ONGs podem fornecer informações sobre comunidades que, de outra forma, seriam inacessíveis à organização
	Dados do governo ou think tanks	Dados abertos, pesquisas de orçamento familiar, pesquisas de saúde demográfica ou outros bancos de dados de coleção
	Dados ou relatórios da indústria ou de empresas pares	Dados específicos do setor, como dados de energia, conformidade ou custos ou suposições que podem ser derivadas de informações disponíveis publicamente (consulte o Anexo VI)
	Análise existente	Análise interna ou externa concluída para outros fins, como interrupções na cadeia de suprimentos ou custos associados a questões de segurança alimentar
	Produtos de ferramentas referenciadas no Natural Capital Protocol Toolkit e Social & Human Capital Protocol Toolkit	Informações ou resultados do uso das ferramentas (p. ex., pegada de biodiversidade) que podem ser usados como insumos na avaliação de risco monetário
	Social Value International (SVI) Global Value Exchange	Um banco de dados de código aberto de valores, resultados, indicadores e stakeholders focados em dados sociais e ambientais

Cada fonte de dados ou seleção tem suposições subjacentes. Ao preparar previsões ou avaliações, os profissionais precisarão entender as suposições incorporadas aos dados selecionados e quaisquer limitações subsequentes. Por exemplo:

- Os fatores de emissão podem ser selecionados com base na fonte de energia e no país, o que pode não ser tão preciso para calcular as emissões de gases de efeito estufa para operações dentro de uma cidade específica.
- O risco de escassez de água pode ser baseado em mensurações de chuva e bacias hidrográficas que não são atuais.
- O crescimento populacional da Europa pode ser baseado nas taxas de natalidade atuais, mas pode não levar em conta a migração.
- Os dados de proxy para calcular o bem-estar podem ser baseados em uma determinada região, grupo demográfico ou classe socioeconômica.

Compreender as suposições incorporadas nos dados também ajuda a informar quando as avaliações de riscos precisam ser atualizadas. Por exemplo, muitos fatores de emissão de gases de efeito estufa são atualizados anualmente, o que pode levar a uma atualização no cálculo da gravidade do risco. Consulte o Capítulo 4 para mais orientações sobre como analisar e revisar avaliações de riscos.

Qualidade e confiabilidade dos dados

Ao determinar quais dados de ESG usar, é importante considerar a qualidade e a confiabilidade – principalmente para dados relacionados a questões ou riscos novos ou emergentes. Deve-se tomar cuidado ao usar dados ou modelos “prontos para uso”. Ao avaliar a qualidade dos dados, a gestão deve fazer as seguintes perguntas para selecionar fontes de dados de alta qualidade:

- Os dados têm qualidade suficiente para produzir resultados confiáveis?
- Existem controles para dados coletados internamente?
- Os dados são coletados de acordo com um padrão da indústria ou são testados pelo tempo?
- Os dados secundários são de código aberto ou estão disponíveis para contestação?
- Os metadados estão disponíveis para realizar a análise antes de usar os dados?
- Quais são as principais suposições no modelo ou dados?
- O julgamento de especialistas é usado no modelo ou método?

Quando a gestão tem dúvidas sobre a qualidade dos dados, pode ser apropriado validar os dados. Os métodos de validação incluem testar os dados com base em metadados (p. ex., estatísticas resumidas), implantar controles internos, validar um subconjunto dos dados ou realizar análises para avaliar a razoabilidade.

Cronograma

O Framework de ERM do COSO sugere que o horizonte de tempo usado para avaliar os riscos deve ser o mesmo usado para a estratégia e os objetivos de negócios relacionados.⁵¹ No entanto, os riscos ambientais e sociais geralmente se manifestam em um horizonte de tempo mais longo do que os períodos de um, três ou cinco anos normalmente usados para definição de estratégia. Gerenciar esses riscos requer a tomada de decisões de investimento hoje para capacitação de longo prazo ou o desenvolvimento de estratégias adaptativas, que podem estar em desacordo com os resultados de curto prazo que as empresas se sentem pressionadas a entregar.

Além disso, ao considerar apenas os riscos mais urgentes, as entidades podem negligenciar o valor de longo prazo que podem oferecer, bem como os possíveis benefícios de responder aos riscos antes que surjam completamente. Os impactos das mudanças climáticas, por exemplo, podem surgir a qualquer momento nos próximos 50 anos. Ao avaliar o impacto dos riscos transitórios ou físicos agora, uma organização pode planejar responder ao risco de forma mais gradual, seja buscando oportunidades para produtos ou serviços de baixo carbono ou criando resiliência contra impactos climáticos severos em suas operações.

Escopo

O escopo define os limites organizacionais (p. ex., divisões, funções, unidades operacionais) e os limites da cadeia de valor (p. ex., insumos, operações, mercados) mensurados para cada risco. Esses limites afetam a importância relativa de cada risco. Por exemplo, os riscos avaliados como importantes no nível da unidade operacional podem ser menos importantes no nível da divisão ou da entidade. Em níveis mais altos da entidade, os riscos provavelmente terão um impacto maior na reputação, marca e confiabilidade.⁵²

Taxa de desconto

Ao avaliar os riscos financeiros, os profissionais geralmente aplicam taxas de desconto com base no custo médio ponderado de capital, para chegar ao valor presente do impacto potencial do risco. As taxas de desconto implicam um nível de precisão baseado no momento dos fluxos de caixa previstos. Portanto, as estimativas precisam ser estabelecidas com experiência suficiente ou evidências históricas para aplicar uma taxa de desconto. Devido à incerteza dos riscos relacionados a ESG, a aplicação de uma taxa de desconto pode não ser apropriada, devido à falta de precisão nos fluxos de caixa previstos.

3. Priorize o risco

Uma organização prioriza os riscos para determinar:

- A urgência exigida na resposta da gestão
- Os tipos de ação necessários
- O nível de investimento na resposta ao risco

A Seção 1.1 deste subcapítulo explora os critérios de priorização que as empresas usam para comparar riscos em toda a empresa. Conforme discutido, o *impacto* e *probabilidade* são frequentemente usados para priorizar os riscos em categorias, com base nas métricas de gravidade de risco preferidas. Normalmente, as métricas financeiras são o denominador preferencial; no entanto, as empresas também podem incluir considerações adicionais, como vulnerabilidade, velocidade ou resiliência. O exemplo abaixo é um exemplo adicional de priorização de riscos, usando uma abordagem em camadas.

Orientação

- Alavancar a expertise para priorizar os riscos relacionados a ESG

Solvay S.A – usando uma abordagem em camadas para classificar os riscos

A Solvay usa duas classificações para priorizar os riscos da empresa: impacto e nível de controle. Em seu relatório externo, divulgou uma gama de criticidade aplicada aos seus oito principais riscos e vinculada aos aspectos de materialidade de ESG correspondentes. Para cada risco, um proprietário é designado para responder e monitorar o risco. O proprietário do risco mantém a descrição do risco e rastreia as métricas de prevenção e mitigação associadas para a gestão executiva.⁵³

Criticality level	Risk	Trend in criticality level	Corresponding materiality aspects
High  Moderate	Security		No significant link
	Climate related physical risks		Greenhouse gas emissions Water and wastewater management
	Industrial safety		Accident and safety management Employee health and safety
	Transport accident		Waste and hazardous materials management
	Ethics and Compliance		Management of the legal, ethics & regulatory framework
	Climate transition risk*	N/A	Greenhouse gas emissions Energy management Sustainable business solutions
	Cyber-risk		Data security and customer privacy
	Chemical product usage		Hazardous materials management Sustainable business solutions

* Emerging risk: newly developing or changing risk that may, over the long term, have a significant impact which will need to be assessed in the future.

Muitas empresas usam a abordagem Delphi para dar suporte ao processo de priorização (consulte a seção de comentário de especialistas acima). A convocação de um grupo de executivos com representação em todo o negócio permite que os riscos sejam debatidos, comparados e votados. É frequentemente nesta sessão que critérios de avaliação adicionais (como resiliência, velocidade e adaptabilidade) são capturados e discutidos.

A natureza multifuncional desses painéis significa que, em muitos casos, os executivos envolvidos nessas discussões estão menos familiarizados com os riscos relacionados a ESG. Como resultado, a importância desses riscos pode ser desconsiderada durante o processo de votação. Proprietários de riscos, profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade podem abordar isso fornecendo à equipe executiva um contexto sobre riscos relacionados a ESG, como o impacto do risco na estratégia da organização, principais indicadores de desempenho (KPIs), práticas de pares ou da indústria, ou compromissos públicos. O exemplo a seguir demonstra como o especialista em direitos humanos de uma organização pode fornecer informações à equipe executiva sobre um risco relacionado a ESG.

Empresa fabricante de vestuário: abordagem Delphi para riscos relacionados a direitos humanos

Uma empresa de vestuário usa a abordagem Delphi para priorizar riscos com o comitê executivo, incluindo representação de finanças, cadeia de suprimentos e operações.

O gerente de direitos humanos identificou o risco de impactos nos direitos humanos que ameaçariam a reputação da empresa. O risco não foi bem compreendido no nível executivo; portanto, para apoiar o processo de priorização, o gerente de direitos humanos da empresa forneceu uma folha informativa para informar o comitê de risco antes da reunião. O especialista também participou da reunião, para responder a quaisquer perguntas e fornecer comentários adicionais, conforme necessário. A folha informativa incluiu as seguintes informações relevantes:

- Os compromissos voluntários que a empresa assumiu em relação aos direitos humanos (p. ex., signatário do Pacto Global da ONU)
- O requisito de a empresa avaliar e monitorar as atividades da cadeia de suprimentos quanto a violações de direitos humanos para aproximadamente US\$ 120 milhões dos contratos da empresa
- Clientes responsáveis por 5% da receita expressaram preocupações relacionadas a direitos humanos em pesquisas recentes
- Alguns investidores institucionais que representam 20% da capitalização de mercado da empresa levantaram mudanças no cenário regulatório como uma grande preocupação, por exemplo, a Lei da Escravidão Moderna do Reino Unido

A priorização resultante levou à adição do risco de direitos humanos no inventário de riscos e funções, e iniciativas específicas foram estabelecidas para gerenciar esse risco nas operações globais e na cadeia de suprimentos da entidade.

Gerenciando o viés

Após identificar, avaliar e priorizar os riscos relacionados a ESG, é importante identificar e desafiar o viés. Em qualquer entidade, não é incomum encontrar evidências de personalidades dominantes que orientam certas posições ou opiniões; confiança excessiva em métricas numéricas, desempenho financeiro ou dados históricos para tomada de decisões; ancoragem a um resultado ou resposta de um evento de risco específico; ponderação desproporcional de eventos recentes ou riscos financeiros de curto prazo; ou uma tendência de evitar riscos ou assumir riscos.

É crítico identificar e desafiar esses preconceitos, para apoiar uma melhor tomada de decisão. A Tabela 3b.13 fornece exemplos de tipos de viés relevantes para ESG no ERM.

Orientação

- Identificar e desafiar o viés organizacional contra questões de ESG

Tabela 3b.13: Tipos de viés que podem impactar o ESG no ERM

Tipo	Descrição
Viés de disponibilidade	As pessoas tendem a pensar que eventos são mais prováveis de ocorrer se ouvirem falar deles recentemente. Assim, as pessoas superestimam o risco de morte por tornados, câncer ou acidentes e subestimam o risco de asma ou diabetes. Isso ocorre, porque tornados, câncer e acidentes recebem muita cobertura da imprensa e do cinema. ⁵⁴
Viés de confirmação	As pessoas tendem a enfatizar dados que confirmam suas crenças ou ideias estabelecidas, e a desconsiderar informações que conflitem com suas crenças. Também caem no “efeito do falso consenso”, assumindo que outros compartilham sua visão de mundo. P. ex., se acreditam no aquecimento global, esperam que a maioria das pessoas concorde. No entanto, aqueles que questionam sua existência também acreditam ter a opinião dominante. ⁵⁵
Viés de mentalidade coletiva	Grupos podem tomar decisões erradas, porque as pressões do grupo às vezes levam a uma deterioração da eficiência mental, teste de realidade e julgamento moral. Um grupo é especialmente vulnerável à mentalidade coletiva quando seus membros são semelhantes em formação, isolados de opiniões externas e não há regras claras para a tomada de decisões. ⁵⁶
Ilusão de controle	As pessoas encontram conforto acreditando que podem controlar o mundo ao seu redor, mesmo quando não podem. ⁵⁷ Por exemplo, uma organização pode acreditar que está mitigando os riscos relacionados ao clima contabilizando e reduzindo as emissões de GEE e o uso de energia.
Excesso de confiança	As pessoas, especialmente especialistas, superestimam o quanto sabem. Agravando o efeito do excesso de confiança, está a tendência de subestimar o tempo e os custos dos projetos. ⁵⁸
Viés do status quo	Ao escolher entre alternativas, os indivíduos exibem um viés favorável ao status quo. Os riscos relacionados a ESG são frequentemente novos e emergentes, ou inesperados; portanto, os indivíduos são menos propensos a identificá-los. ⁵⁹

As perguntas a seguir podem ajudar a identificar o viés de ESG em uma organização:

- Personalidades dominantes ou posições de poder concentram a atenção em riscos específicos ou descartam riscos que não estão relacionados a ESG?
- A gestão baseia-se em evidências numéricas na priorização de riscos, ignorando os impactos e dependências relacionados a ESG que não são facilmente quantificados?
- A gestão desconsidera informações contrárias, incluindo aquelas relativas a questões emergentes ou desconhecidas relacionadas a ESG?
- A gestão usa um horizonte de tempo de curto a médio prazo (18 a 36 meses), que pode não capturar com eficácia os riscos relacionados a ESG potencialmente mais lentos?
- A gestão tem tendência de evitar ou assumir riscos, o que pode afetar o tratamento de questões de ESG?
- A gestão está excessivamente confiante nos controles implantados para gerenciar riscos, o que pode omitir considerações de cenários mais severos, mas plausíveis para questões de ESG?

Um processo de ERM robusto pode ajudar a neutralizar o viés. Além da conscientização, a seguir estão algumas estratégias de curto prazo para ajudar a superar esses preconceitos:

- **Tenha uma mente aberta:** Melhore o julgamento e desafie o status quo, eliminando a influência de estereótipos, associações idiossincráticas e fatores irrelevantes.⁶⁰
- **Desenvolva equipes multifuncionais e obtenha contribuições objetivas e informadas:** Busque assessoria de especialistas internos e externos, para obter diversas perspectivas sobre questões individuais.⁶¹
- **Quantifique os riscos e use uma linguagem comum:** Identifique métodos de comunicação com equipes multifuncionais, usando uma linguagem comum e métricas consistentes para avaliar os riscos.⁶²
- **Forneça pontos de referência:** Faça perguntas usando um quadro de referência que possa ser bem compreendido. Por exemplo, em vez de pedir aos colegas que identifiquem possíveis riscos ambientais, peça-lhes que respondam a uma pergunta como: “Como nossa cadeia de suprimentos será afetada por inundações ou furacões graves?” ou “Quais seriam os custos para nossa cadeia de suprimentos, se não pudermos mais acessar nossas instalações?”⁶³

3c. Implantar respostas aos riscos

Introdução

Para os riscos identificados no subcapítulo 3a, a gestão deve selecionar e implantar uma resposta a risco apropriada, que pode ser aceitar, evitar, buscar, reduzir ou compartilhar. Conforme descrito no Framework de ERM do COSO, ao considerar uma resposta, a gestão deve considerar atributos como gravidade e priorização, bem como o contexto de negócios e objetivos de negócios associados.¹



Este subcapítulo refere-se aos seguintes princípios do Framework de ERM do COSO:²

- 13** **Implanta respostas aos riscos:** A organização identifica e seleciona as respostas aos riscos.
- 14** **Desenvolve uma visão de Portfólio:** A organização desenvolve e avalia uma visão de portfólio de riscos.

Conforme discutido no subcapítulo 3b, muitos riscos relacionados a ESG são inerentemente difíceis de prever e têm uma probabilidade menor de ocorrer – embora com impactos potencialmente significativos, ou um horizonte de tempo mais longo, no qual os impactos podem se materializar. Por esse motivo, reduzir ou eliminar o impacto potencial ou a probabilidade de ocorrência do risco pode ser um desafio. Para esses riscos, a entidade pode optar por concentrar suas respostas em estratégias adaptativas e planos operacionais que criam resiliência, para preparar as organizações para lidar com os riscos conforme se desenvolvem.

É de particular importância atribuir uma propriedade clara de cada resposta ao risco ao proprietário do risco apropriado. O proprietário do risco é responsável por reunir recursos para criar e implantar uma resposta ao risco. Quando apropriado, a abordagem de riscos e a construção de resiliência podem ser reforçadas, com uma abordagem colaborativa envolvendo especialistas internos e externos à organização. Uma análise de custo-benefício pode ajudar a escolher a melhor resposta e obter apoio para implantação. Ela pode, então, ser usada para revisar a eficácia da resposta ao risco (consulte o Capítulo 4 para orientação sobre análise e revisão).

- Este subcapítulo estabelece as seguintes ações para ajudar os profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade a desenvolver e implantar respostas aos riscos relacionados a ESG:
 - Escolher uma resposta a risco apropriada, com base em fatores específicos da entidade (p. ex., custos e benefícios e apetite a risco)
 - Desenvolver o caso de negócios para a resposta e obter apoio
 - Implantar a resposta ao risco, para gerenciar o risco da entidade
 - Avaliar as respostas aos riscos no nível da entidade, para entender os impactos gerais no perfil de risco da entidade

Framework de controle interno

Os profissionais de gerenciamento de riscos devem trabalhar em conjunto com o framework de controle interno da entidade. Os controles internos abrangem o ambiente de controle da entidade, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento. A incorporação de controles internos fortes pode apoiar a eficácia do ERM – embora o ERM seja mais amplo em escopo.³ Consulte o *Internal Control – Integrated Framework* do COSO para mais informações.⁴

Escolhendo respostas a riscos

Para todos os riscos identificados, a gestão seleciona e implanta uma resposta ao risco. De acordo com o Framework de ERM do COSO, as respostas a risco se enquadram nas categorias de aceitar, evitar, buscar, reduzir e compartilhar.⁵ Cada uma delas é detalhada abaixo:

Aceitar: não realizar qualquer ação para alterar a gravidade do risco

Essa resposta é apropriada quando os riscos à estratégia e aos objetivos de negócios estão dentro do apetite a risco e, provavelmente, não se tornarão mais graves. Por exemplo, um fabricante pode aceitar o potencial de risco relacionado aos direitos humanos na cadeia de suprimentos, se a entidade não tiver fornecedores de alto risco e não tiver recebido pressão pública sobre o assunto. O risco pode ser visto como muito baixo para justificar o custo de um programa, além de apenas solicitar declarações de conformidade do fornecedor.

Aceitar um risco, muitas vezes, leva à necessidade de monitoramento detalhado das suposições que levaram a organização a aceitar o risco. Se essas suposições mudarem, uma resposta diferente pode precisar ser implantada (consulte o Capítulo 4 para mais informações sobre o monitoramento de riscos).

Evitar: Eliminar o risco

As organizações podem ter tolerância zero para certos riscos relacionados a ESG, o que as leva a evitar totalmente o risco ou, pelo menos, reduzir a probabilidade de sua ocorrência. Por exemplo, em 2018, a Swiss Re anunciou que não forneceria resseguro para empresas com mais de 30% de exposição ao carvão térmico em todas as linhas de negócios.⁶ Da mesma forma, uma entidade que presta serviços a um governo pode deixar de atuar em países de maior risco, para evitar possíveis ligações com atividades empresariais corruptas.

Buscar: Converter riscos em oportunidades

As respostas aos riscos geralmente se concentram na preservação do valor, mas, em muitos casos, responder aos riscos relacionados a ESG pode liberar valor para as entidades. A *Business and Sustainable Development Commission*⁷ informou em 2017 que os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas poderiam desbloquear mais de US\$ 12 trilhões em oportunidades de negócios até 2030.^a Alguns exemplos são descritos na Tabela 3c.1.

^a A estimativa dos benefícios reportados foi determinada usando o seguinte estudo sobre o avanço da igualdade das mulheres do McKinsey Global Institute: Woetzel, J., Madgavkar, A., Ellingrud, K., Labaye, E., Devillard, S., Kutcher, E., Manyika, J., Dobbs, R., e Krishnan, M., 2015. *The Power of Parity: How advancing women's equality can add USD\$12 trillion to global growth*. McKinsey Global Institute.

Tabela 3c.1: Exemplos de respostas a riscos por meio da inovação

Risco relac. a ESG	Respostas	Valor criado, preservado ou concretizado
Escassez de matérias-primas ou desperdício excessivo	<ul style="list-style-type: none"> Seguindo um modelo de economia circular, a empresa de moda Timberland e a fabricante e distribuidora de pneus Omni United se uniram para produzir uma linha de pneus capazes de serem reciclados como solas de calçados ao fim da vida útil.⁸ A MUD Jeans identificou uma oportunidade relacionada à propriedade de seus produtos em fim de vida. Sob um modelo de economia circular, a empresa coleta e recicla seus produtos.⁹ A Pathway 21, desenvolvida a partir de um projeto piloto criado pelo United States Business Council for Sustainability Development, iniciou o mercado de materiais para facilitar a reutilização industrial de empresa para empresa. Por meio da plataforma baseada em nuvem, os fluxos de resíduos industriais são combinados com novos produtos e oportunidades de receita, permitindo uma mudança para uma economia circular de ciclo fechado.¹⁰ 	<ul style="list-style-type: none"> Maior disponibilidade de matérias-primas via reaproveitamento Maior lucratividade através do fornecimento de insumos de custo mais baixo Melhor reputação em relação ao uso e desperdício de materiais
Bem-estar animal	<ul style="list-style-type: none"> A Procter & Gamble (P&G) identificou um risco relacionado à realização de pesquisas em animais. Em resposta, a empresa desenvolveu mais de 50 métodos alternativos e de testes sem animais e investiu mais de US\$ 410 milhões na busca de alternativas e aceitação regulatória em todo o mundo. Os cientistas da P&G inventaram a primeira alternativa não animal aos testes de alergia cutânea.¹¹ 	<ul style="list-style-type: none"> Melhor reputação com ativistas dos direitos dos animais Liderança na entrega de métodos de testes não animais, resultando em clientes satisfeitos e leais
Mudanças climáticas	<ul style="list-style-type: none"> Uma empresa automobilística que busca reduzir as emissões de gases de efeito estufa de seus produtos fabrica veículos elétricos. Uma empresa de energia identifica os riscos de preço e disponibilidade relacionados às formas convencionais de energia e investe em energia renovável. A Microsoft, como um número crescente de outras empresas, coloca um preço no carbono para fins de contabilidade interna, como parte de sua estratégia de gerenciamento de riscos de longo prazo. Isso permite que a empresa fale sobre carbono na linguagem dos negócios e recompense partes da empresa que demonstrem economia de custos com a redução de emissões.¹² 	<ul style="list-style-type: none"> Ofereceu produtos novos, sob demanda Permitiu que a empresa atendesse às crescentes demandas dos clientes por energia renovável
Retenção de funcionários	<ul style="list-style-type: none"> Historicamente, o setor de hospitalidade experimentou baixa retenção de funcionários. O Hyatt seguiu esse risco e agora tem uma permanência média de mais de 15 anos para mais de 14.000 empregados domésticos.¹³ A empresa oferece um programa de treinamento chamado "Change the Conversation", que se baseia nos princípios da Stanford School of Design que enfatizam a escuta. Os funcionários são incentivados a encontrar formas novas e criativas de resolver problemas e realizar tarefas cotidianas.¹⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> Melhor retenção de funcionários Custos reduzidos de contratação e retenção Maior eficiência e produtividade com a inovação dos funcionários
Mudanças no perfil do cliente	<ul style="list-style-type: none"> Westpac, um banco australiano, identificou rápidas mudanças na demografia social como uma das quatro questões relevantes para seus negócios. Ao antecipar as necessidades futuras de clientes idosos, a Westpac desenvolveu novos investimentos de planejamento e receitas de seguros para aumentar a segurança financeira, incluindo: <ul style="list-style-type: none"> Um produto que permite ao cliente gerar crescimento para aposentadoria por meio de sua carteira de investimentos, preservando um resultado mínimo ao fim de um prazo acordado Um canal de atendimento para clientes com 50 anos ou mais Um produto de seguro de vida que oferece aos clientes recomendações sobre seguros de vida adaptados à sua situação¹⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolveu novos produtos e serviços Melhor atendimento ao cliente Conquistou novos clientes e fidelizou os existentes

Reduzir: Aplicar medidas para reduzir a gravidade do risco

As organizações normalmente fazem isso quando a gravidade do risco é maior do que o apetite a risco. As organizações podem aceitar algum nível de risco para questões de ESG e, em seguida, implantar atividades de mitigação para reduzir o risco residual para o apetite a risco. Alguns elementos comuns de um programa de redução de risco incluem investimentos em:

- **Estratégia:** Estabeleça uma nova estratégia, objetivo ou meta para reduzir o risco
- **Pessoas:** Monte uma equipe para liderar uma nova iniciativa, ou forneça treinamento e suporte para aprimorar a pesquisa e o desenvolvimento de inovações com benefícios ambientais
- **Processos:** Estabeleça um "código de conduta" dentro da entidade ou em toda a indústria, para estabelecer normas e expectativas; adotar programas de certificação, cadeia de custódia e auditoria, para gerenciar riscos e aumentar a transparência perante os stakeholders
- **Sistemas:** Implante sistemas de gestão, para fornecer monitoramento contínuo de riscos de acordo com o código de conduta (ou outras normas, conforme apropriado)

Essas alterações podem ser feitas no nível geral da entidade ou em outro nível funcional ou geográfico. Ao determinar as ações apropriadas, as organizações devem pesquisar e aproveitar a orientação de ONGs (como os *Guiding Principles on Business and Human Rights* da ONU),¹⁶ normas publicadas (como a norma *ISO Standards on Air Quality*¹⁷ ou *GHG Emissions*)¹⁸ e princípios (como os *Equator Principles*,¹⁹ *Principles of Responsible Investment (PRI)*²⁰ e/ou grupos industriais ou certificações).

Por exemplo, empresas de produtos de consumo podem aplicar a *Palm Oil Assessment Methodology*, desenvolvida pelo World Resources Institute²¹ para priorizar usinas ou geografias de alto risco e criar incentivos para melhorar o desempenho, o que ajuda a reduzir o risco de desmatamento na disponibilidade de matérias-primas. A Unilever testou essa orientação para entender melhor seu risco de desmatamento.²² Como resultado, a empresa relançou sua Política de Fornecimento Sustentável de Óleo de Palma de 2016,²³ que descreve seu compromisso em respeitar os direitos humanos, cumprir com as leis nacionais, tornar-se mais inclusiva para os pequenos agricultores e aumentar a rastreabilidade de sua cadeia de suprimentos. A empresa está tomando iniciativas para apoiar usinas locais e pequenos agricultores a produzir óleo de palma de acordo com as normas de não desmatamento, bem como questões relacionadas de não desenvolvimento de turfa e não exploração de pessoas ou comunidades (NDPE).

As organizações também podem explorar opções para reduzir o impacto ou a probabilidade de ocorrência de um risco. Para exemplos, consulte a Tabela 3c.2:

Tabela 3c.2: Exemplos de redução de riscos relacionados a ESG

Risco	Resposta de redução
Risco de maiores custos de energia impactarem custos operacionais	Trocar combustível ou adotar estratégia de energia renovável para reduzir a dependência de combustíveis fósseis que podem estar sujeitos a um imposto de carbono
Risco da atividade da comunidade e das ONGs impactar a continuidade dos negócios no setor de mineração e extração	Envolver stakeholders via diálogo individual, reuniões na prefeitura, canal de reclamações e divulgação regular, para se manter informado sobre as expectativas e preocupações da comunidade e das ONGs, e abordar essas preocupações por meio de iniciativas como investimentos na comunidade, reabilitação de terras, projeto de instalações ou decisões operacionais
Risco de interrupção no fornecimento, devido a condições climáticas extremas	Diversificar a base de fornecedores e trabalhar com fornecedores críticos ou estratégicos (> 25% fonte) para desenvolver o planejamento de continuidade de negócios
Risco de usar um fornecedor desconhecido impactar negativamente a qualidade do produto	Desenvolver e impor o uso de uma lista de fornecedores aprovados

Compartilhar: Transferir parte do risco ou colaborar externamente

Compartilhar riscos relacionados a ESG pode eliminar parte do risco para empresas individuais quanto aos riscos relacionados a ESG, que podem ser muito grandes ou complexos para uma entidade gerenciar.

Ao responder a certos riscos, uma resposta de compartilhamento apropriada inclui uma colaboração específica à indústria ou a uma questão com outras empresas, órgãos profissionais, governos, ONGs, reguladores, fornecedores, clientes, comunidades ou mesmo concorrentes. Um exemplo proeminente é o acordo feito na *Conference of the Parties Meeting 21 (COP 21)* da *United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC)* de 2016, na qual 174 países e a União Europeia, apoiados por empresas e ONGs, se comprometeram com metas e reporte regular para abordar os riscos relacionados ao clima.²⁴

Compartilhar informações, conhecimentos e prioridades cuidadosamente gerenciados pode resultar em relacionamentos colaborativos e confiáveis, que geram resultados tanto para os negócios envolvidos na colaboração quanto para a sociedade. O compartilhamento de informações, recursos, atividades e capacidades entre setores, questões e geografias ajuda a alcançar escala para obter um impacto sustentado. Considere, por exemplo, a questão dos resíduos plásticos nos oceanos. Abordar essa questão requer o envolvimento multifuncional da cadeia de valor de empresas químicas e petrolíferas, empresas de vestuário, investidores institucionais, empresas de produtos de consumo e embalagens, governos e ONGs. O Fórum Econômico Mundial argumenta que alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU exigirá esses tipos de alianças intersectoriais.²⁵

Este é especialmente o caso das iniciativas da cadeia de suprimentos. As entidades reconheceram que enfrentar os desafios complexos da cadeia de suprimentos requer uma parceria com colegas, academia, órgãos normativos e organizações sem fins lucrativos. As colaborações de vários stakeholders focados em setores, geografias, questões e commodities específicas proliferaram nos últimos anos. A maioria das indústrias já desenvolveu grupos que trabalham juntos para criar normas comuns, compartilhar informações, compartilhar processos de auditoria, aumentar a alavancagem com fornecedores e fornecer orientação no nível da indústria. Alguns exemplos de colaborações específicas a uma indústria ou commodity estão listados na Tabela 3c.3.

Tabela 3c.3: Exemplos de colaborações por indústria ou commodity

Indústria ou commodity	Colaboração	Valor criado
Vestuário	<i>Sustainable Apparel Coalition</i>	A <i>Sustainable Apparel Coalition</i> é a principal aliança da indústria de vestuário, calçados e têxteis para a produção sustentável. O foco da coalizão está na construção do Higg Index, uma ferramenta padronizada de mensuração da cadeia de suprimentos, para que todos os participantes do setor entendam os impactos ambientais, sociais e trabalhistas da fabricação e venda de seus produtos e serviços. ²⁶
Carne	<i>Global Roundtable for Sustainable Beef</i>	A <i>Global Roundtable for Sustainable Beef</i> (GRSB) é uma iniciativa global de vários stakeholders, desenvolvida para promover a melhoria contínua na sustentabilidade da cadeia global de valor da carne bovina por meio de liderança, ciência e envolvimento e colaboração de vários stakeholders. ²⁷
Bebidas	<i>Beverage Industry Environmental Roundtable</i>	A <i>Beverage Industry Environmental Roundtable</i> (BIER) é uma coalizão técnica das principais empresas globais de bebidas, que trabalham juntas para promover a sustentabilidade ambiental no setor de bebidas. ²⁸
Eletrônicos	<i>Global e-Sustainability Initiative</i>	A <i>Global e-Sustainability Initiative</i> (GeSI) é uma fonte líder de informações imparciais, recursos e melhores práticas para alcançar a sustentabilidade social e ambiental integrada, por meio de sua associação a empresas de tecnologia da informação e comunicação. ²⁹
Extrativos	<i>Extractive Industries Transparency Initiative</i>	A <i>Extractive Industries Transparency Initiative</i> (EITI) é a norma global para promover a gestão aberta e responsável de petróleo, gás e recursos minerais. A EITI busca fortalecer os sistemas governamentais e empresariais, informar o debate público e promover o entendimento. Em cada um dos países implantadores, a EITI é apoiada por uma coalizão harmonizadora de governo, empresas e sociedade civil. ³⁰
Múltiplas	<i>Asian Roundtable Task Force on Related Party Transactions</i>	A <i>Asian Roundtable Task Force on Related Party Transactions</i> foi criada para desenvolver um guia prático para monitorar transações com partes relacionadas. A reunião identificou opções concretas para detectar e coibir o abuso, como harmonizar a definição, avaliar os pontos fortes e fracos de várias abordagens regulatórias e reforçar a fiscalização, bem como facilitar uma mudança na cultura e nas práticas. ³¹
Farmacêutica	<i>Good Pharma Scorecard</i>	O <i>Good Pharma Scorecard</i> , desenvolvido pela Bioethics International (BEI), estabelece normas para classificar e auditar empresas farmacêuticas e novos medicamentos sobre como os medicamentos são testados, comercializados e disponibilizados. A iniciativa reúne médicos, pacientes, acadêmicos, reguladores e farmacêuticos – para elevar o nível de ética e foco no paciente na indústria. ³²

Conduzir avaliações de riscos e planejamento de cenários entre empresas permite que formuladores de políticas e indústrias identifiquem proativamente as vulnerabilidades da rede e confirmam a criação de novas leis e regulamentos. Isso também promove a colaboração entre reguladores e empresas, para enfrentar quaisquer desafios associados à implantação da legislação.

Usando metas “baseadas em contexto” para determinar a resposta ao risco

Conforme mencionado no Capítulo 2, a literatura de sustentabilidade discute o contexto em termos de como uma organização contribui para a deterioração ou melhoria das condições, avanços e tendências de ESG em nível local, regional ou global.³³ Por exemplo, uma meta de água baseada no contexto de uma empresa pode contabilizar:

- Uma compreensão científica das condições de uma bacia
- Objetivos de política local e global
- As necessidades e perspectivas de vários stakeholders, mantendo o alinhamento com o contexto e a estratégia de negócios³⁴

Os profissionais também podem aplicar metas de emissões baseadas na ciência como metas baseadas em contexto para a mudança climática, para ajudar as empresas a desenvolver estratégias de redução alinhadas com suas contribuições econômicas ou setoriais.³⁵ Recursos adicionais para apoiar as entidades a definir metas baseadas no contexto incluem o *Context-Based Water Targets Group*,^b *C-FACT*,^c *BT-Climate Stabilisation Intensity*,^d *3% Solution*,^e *Context-Based Carbon Metric*^f ou *Science-Based Targets*.⁹ Para mais orientações sobre como contextualizar a estratégia e os objetivos – consulte “*The Road to Context: Contextualizing your Strategy and Goals*.”³⁶

^b Desenvolvido em colaboração com o *CEO Water Mandate* do *UN Global Compact*, estabelece um framework para apoiar o desenvolvimento de metas contextuais de água.

^c Desenvolvido pela Autodesk, o *Corporate Finance Approach to Climate-Stabilizing Targets* (C-FACT) usa como sua base a recomendação de estabilização climática do IPCC de reduzir as emissões de gases de efeito estufa em 85% até 2050. A metodologia consiste em quatro etapas, que visam capacitar as empresas a desenvolver metas de emissões de gases verificáveis, flexíveis e justas.

^d Desenvolvido pelo BT Group, o modelo *Climate Stabilisation Intensity (CSI) Target* usa a Declaração Climática de Bali de 2007 como linha de base para desenvolver um cálculo direto que ilustra as reduções absolutas de emissões de GEE necessárias para alcançar a declaração em relação ao PIB. Isso permite que as empresas desenvolvam uma meta de emissões de gases de efeito estufa alinhada com sua contribuição para o PIB.

^e A WWF e o CDP fizeram uma parceria para criar a *3% Solution*, uma calculadora online que ajuda as empresas a distribuir sua responsabilidade pelas emissões de gases de efeito estufa, de forma alinhada com os dados atuais da ciência climática. Ao se concentrar na economia de custos, o projeto tenta desenvolver um caso de negócios convincente para as empresas americanas estabelecerem metas ambiciosas de carbono.

^f Criado pelo *Centre for Sustainable Organizations* em 2006, foi a primeira métrica contextual de gases de efeito estufa desenvolvida. Apóia a inclusão de emissões de escopos 1, 2 e 3 e pode levar em consideração mudanças organizacionais individuais.

⁹ Lançada em 2015, a iniciativa *Science-Based Targets* é uma parceria entre CDP, *UN Global Compact*, *World Resources Institute* (WRI) e WWF, com o objetivo de ajudar as empresas a determinar o quanto devem reduzir suas emissões para evitar os impactos das mudanças climáticas.

Em casos raros, o risco ou conjunto de riscos pode ser tão significativo que a gestão pode considerar buscar uma estratégia de negócios alternativa como resposta (no próximo marco de definição da estratégia ou, raramente, no período imediato). Isso é discutido no Capítulo 2.

Escolhendo respostas a riscos

De acordo com o Framework de ERM do COSO, a resposta apropriada ao risco é baseada na consideração de vários fatores, como:

- **Contexto de negócios:** As respostas aos riscos são escolhidas ou adaptadas ao contexto de negócios, que inclui a indústria, presença geográfica, ambiente regulatório e estrutura operacional. Para riscos relacionados a ESG, as perguntas podem incluir:
 - Como a resposta ao risco minimizará ou exacerbará os impactos e dependências relacionados a ESG da entidade?
 - Quais controles e processos de negócios estão em vigor para lidar com esse risco?
 - Como a resposta ao risco tornará mais fácil ou mais difícil atingir os objetivos da organização?
- **Custos e benefícios:** Capturar os custos e benefícios previstos para uma entidade é especialmente importante para riscos relacionados a ESG, para demonstrar o caso de negócios e obter apoio. Os custos e benefícios para a sociedade também podem ser considerados na avaliação de possíveis opções de resposta.
- **Obrigações e expectativas:** As respostas devem estar alinhadas com as normas geralmente aceitas da indústria, as expectativas dos stakeholders sobre questões e desempenho relacionados a ESG (particularmente ONGs, clientes, funcionários) e a missão, visão e valores fundamentais da entidade.
- **Priorização de riscos:** Organizações usam a priorização de risco (subcapítulo 3b) para informar a alocação de recursos. Para riscos relacionados a ESG, a velocidade de início e a vulnerabilidade podem ser considerações importantes ao determinar a resposta apropriada. Para riscos catastróficos e altos, as respostas normalmente exigem planos de ação que consistem em novos investimentos em atividades para reduzir ou perseguir um risco. Para riscos médios e baixos, uma organização pode aceitar o risco e monitorá-lo quanto a mudanças significativas.
- **Apetite a risco:** As respostas aos riscos devem considerar o apetite a risco da organização – para desenvolver planos de ação que reduzam a gravidade do risco residual ao nível de seu apetite a risco. Se a gravidade do risco estiver dentro do apetite a risco, a gestão pode optar por aceitar o risco.
- **Gravidade/Severidade do risco:** As respostas devem refletir o tamanho, escopo e natureza do risco e seu impacto na entidade.

Algumas respostas a riscos podem exigir uma abordagem focada, como riscos básicos de conformidade (responder ao regulamento de reporte de emissões anuais de gases de efeito estufa), riscos da cadeia de suprimentos (estabelecer expectativas e processos de avaliação contínuos, para monitorar o risco de informações de fornecedores relacionados a direitos humanos) ou saúde e segurança riscos (estabelecer um sistema de gestão com políticas, procedimentos e sistemas). Para outros riscos, a gestão pode achar apropriado combinar vários tipos de respostas ao risco para tratar de um risco específico. Por exemplo, ao abordar riscos relacionados ao clima e aumentos previstos em condições climáticas severas, uma organização pode reforçar edifícios suscetíveis a furacões (reduzir) e, ao mesmo tempo, adquirir apólices de seguro para esses edifícios (compartilhar).

Construindo resiliência ao risco

A natureza e a complexidade dos riscos relacionados a ESG significam que uma organização nem sempre pode identificar todos os riscos possíveis, pode não ser capaz de mitigar todos os impactos potenciais de um risco ou pode não ser capaz de buscar todas as oportunidades disponíveis decorrentes de um risco. Mesmo com as melhores ferramentas de avaliação, uma organização pode aprender que, embora eventos climáticos severos sejam prováveis, o momento ou a localização de um furacão não pode ser prevista. Da mesma forma, uma organização pode desenvolver um programa robusto de conformidade social e um processo de envolvimento dos stakeholders, mas ainda sofrer intensas críticas de ONGs ou clientes, devido a reivindicações errôneas, informações incorretas ou mudanças nas expectativas dos stakeholders.^h

Orientação

- Escolher uma resposta a risco apropriada, com base em fatores específicos da entidade (p. ex., custos e benefícios e apetite a risco)

Pro Paper & Packaging

Veja o Anexo VIII para um exemplo ilustrativo de respostas ao risco.

^h Por exemplo, considere os impactos de uma campanha do Greenpeace contra a Nestlé em 2010. O Greenpeace lançou uma paródia em vídeo dos anúncios da barra de chocolate KitKat "Give me a break" da empresa. O vídeo insinuava que a Nestlé estava matando orangotangos ao comprar terrenos de floresta tropical para óleo de palma. A organização ativista lançou um boicote à Nestlé – apesar de a empresa comprar óleo de palma no mercado de commodities, não de uma plantação específica (Sheffi, Y. (2015). "The Power of Resilience: How the Best Companies Manage the Unexpected." MIT Press.)

Nesses casos, as organizações devem se concentrar no uso de um conjunto de respostas ao risco destinadas a aumentar sua resiliência, caso o risco ocorra. Por exemplo, mitigar a possibilidade de uma campanha de mídia social negativa pode não ser possível. No entanto, ao elaborar um plano de gestão de crise que estabeleça processos, respostas pré-aprovadas e caminhos de escalção, uma entidade pode se preparar para tal campanha, se e quando for lançada.

As entidades também podem usar o planejamento de continuidade de negócios para se preparar para os impactos de curto prazo de riscos inesperados, e o planejamento de cenários para se preparar para vários cenários que podem surgir de tendências de longo prazo e ameaças e oportunidades associadas. A comunicação transparente da resposta selecionada da entidade a ONGs, clientes, investidores ou outros stakeholders também pode servir para reduzir a gravidade ou a própria probabilidade de campanhas negativas ocorrerem. Esses mecanismos também podem ser usados pelas organizações para planejar uma série de cenários de futuros desafios relacionados a ESG ou mudanças nas expectativas dos clientes, para que possam inovar e criar ou obter valor de novos produtos ou serviços.

Colabore de forma multifuncional

É crítico o envolvimento dos stakeholders certos no desenvolvimento e execução de uma resposta a risco. O envolvimento de especialistas pode levar à inovação e a soluções mais estratégicas. Por exemplo, considere o risco de que a segurança e o desempenho ambiental de um produto telefônico afetem a receita de uma empresa de tecnologia. Uma resposta tática pode se concentrar em testes de conformidade ao fim do processo de fabricação. Uma abordagem estratégica pode usar a colaboração multifuncional para identificar oportunidades ao longo da cadeia de valor, para intervir e abordar o risco (consulte a Tabela 3c.4).

Tabela 3c.4: Exemplo de uso de colaboração para atingir resposta estratégica a risco

Resposta de conformidade ou tática	Resposta estratégica
<ul style="list-style-type: none"> Fazer teste de amostra do desempenho de segurança e ambiental de um produto ao fim do processo de fabricação, e análises de causa raiz para identificar os principais problemas 	<ul style="list-style-type: none"> Consultar o usuário final, para entender as necessidades relacionadas à segurança e desempenho Consultar Compras e fornecedores, para encontrar oportunidades de melhoria da segurança ou do ambiente Consultar a equipe de atendimento ao cliente, para entender e monitorar as reclamações dos clientes relacionadas à segurança e desempenho ambiental Colaborar com colegas, para desenvolver normas intersetoriais de segurança do produto

Desenvolva o caso de negócios e obtenha apoio

Devido a possíveis vieses contra a alocação de recursos a riscos relacionados a ESG, em comparação com outros riscos (p. ex., riscos financeiros), os profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade podem precisar desenvolver um caso de negócios para adotar uma resposta específica ao risco. Conforme as organizações buscam estratégias de ESG para lidar com alguns dos impactos significativos, os investidores, em particular, procurarão entender por que os recursos estão sendo alocados para criar valor para o negócio no curto, médio e longo prazo.³⁷

Um caso de negócios pode incluir uma visão geral dos riscos, causa raiz, opções de resposta, análise de custo-benefício, principais suposições, funções e responsabilidades, gestão de mudanças e cronograma de implantação. Uma característica importante é a análise custo-benefício das diferentes respostas a risco. Essa análise considera custos e benefícios para o negócio, mas também pode considerar custos e benefícios para o negócio e para a sociedade, que decorrem de mudanças no acesso ou disponibilidade de um elemento de capital natural ou social do qual o negócio depende, ou os impactos de capital resultantes das atividades do negócio (ver Tabela 3c.5). Conforme detalhado no subcapítulo 3b, o *Natural Capital Protocol* e *Social & Human Capital Protocol* podem apoiar essa análise.

Orientação

Desenvolver o caso de negócios para a resposta e obter apoio

Tabela 3c.5: Exemplo de custos e benefícios para o negócio e a sociedade

	Custos e benefícios para a entidade	Custos e benefícios para a sociedade
Custo	<ul style="list-style-type: none"> • Pode incluir custos diretos (p. ex., estabelecimento de um programa, salários, sistemas ou infraestrutura de TI, contratados) e custos indiretos (p. ex., despesas gerais) • Pode incluir custos de oportunidade associados ao uso de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode incluir custos sociais (p. ex., perda de emprego, custos de assistência médica, aumento da prevalência de doenças) • Pode incluir custos ambientais (p. ex., poluição, esgotamento do solo, escassez de água, emissões de gases de efeito estufa)
Benefício	<ul style="list-style-type: none"> • Pode incluir benefícios financeiros e não financeiros associados à estratégia e aos objetivos • Pode incluir receita, benefícios de reputação e contribuição para metas ou objetivos relacionados a ESG • Pode incluir benefícios das respostas recomendadas em relação a outras opções • Pode incluir economia de custos e custos evitados 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode incluir benefícios sociais (p. ex., aumento do tempo de lazer, moradia acessível, sensação de segurança e proteção, taxas mais baixas de doenças) • Pode incluir benefícios ambientais (p. ex., valor de benefícios de uma bacia hidrográfica, maior qualidade de ar e água, biodiversidade)

Análise de custo-benefício da economia circular

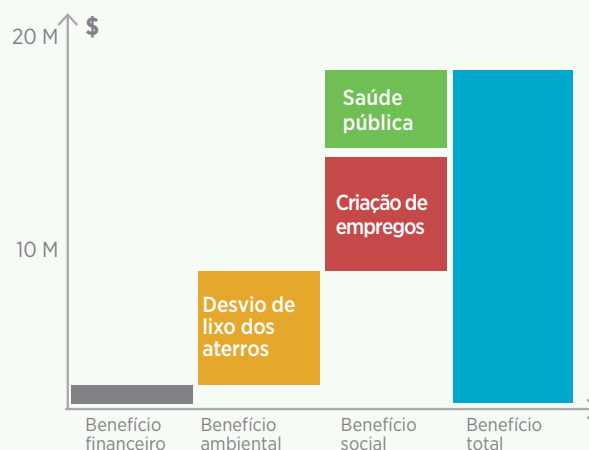
Com o crescente risco regulatório em relação ao lixo eletrônico, uma empresa de eletrônicos explorou a oportunidade de implantar um programa de devolução. Com o programa, todos os produtos serão retirados do cliente para revenda, reciclagem ou descarte ao fim da vida útil.

A empresa avaliou o **benefício financeiro** em torno de **US\$ 0,7 milhão**, decorrente do aumento da receita com a venda de materiais reciclados, redução do custo da matéria-prima e custo de implantação da logística reversa.

Antes de decidir pela implantação do programa, a empresa também considerou os custos e benefícios relacionados a ESG para a sociedade. Os custos e benefícios significativos incluíram:

- O **benefício ambiental** (para a sociedade) de aproximadamente **US\$ 6 milhões** do desvio de produtos do cliente (resíduos) para aterros, o que economiza espaço no aterro e, portanto, aumenta sua vida útil³⁸
- O **benefício social** (para a sociedade) de aproximadamente **US\$ 12 milhões** da criação de empregos e promoção da saúde pública, a partir da gestão responsável de produtos químicos tóxicos, como chumbo e mercúrio, encontrados em eletrônicos³⁹

A partir dessa análise, embora o retorno financeiro fosse insignificante, incluindo os benefícios ambientais e sociais, o **benefício total** do programa aumentou para **US\$ 18,7 milhões**. A empresa também pode esperar benefícios de marca e reputação associados a este programa (embora não tenham sido quantificados).



Essa análise pode apoiar a tomada de decisões, capturando os custos e benefícios ambientais e sociais totais, levando a um valor adicional por meio da licença de operação da organização, maior resiliência e eficiência e crescimento sustentável. O Framework de ERM do COSO afirma que, para uma estratégia ou objetivo de negócios especialmente importante, nem sempre pode haver uma resposta ideal ao risco, do ponto de vista de custos e benefícios – particularmente, benefício financeiro.⁴⁰ Nessas circunstâncias, pode ser apropriado incorporar esse tipo de análise do caso de negócio.

Implantando a resposta a risco

Uma vez que as entidades determinam a abordagem, elas implantam suas respostas, o que envolve o desenvolvimento e execução de um plano de ação para cada resposta a risco. Nesse ponto, o processo de ERM começa a influenciar as decisões de negócios do dia a dia para preservar e, potencialmente, criar valor para uma entidade (consulte a Tabela 3c.6).

Orientação

Implantar a resposta ao risco para gerenciar o risco da entidade

Tabela 3c.6: Exemplos de atividades para implantar respostas a riscos relacionados a ESG

Atividade proposta	Descrição
Atribuir um proprietário de risco	<ul style="list-style-type: none"> Atribuir um proprietário de risco para ser responsável pelo progresso na abordagem de cada risco relacionado a ESG. O proprietário do risco deve ter uma equipe para apoiar o desenvolvimento do plano de gerenciamento de risco, implantação e acompanhamento do progresso.
Montar uma equipe multifuncional	<ul style="list-style-type: none"> Determinar quem precisa estar envolvido na resposta aos riscos e na implantação do plano de ação. Embora o proprietário do risco deva supervisionar o processo, deve haver um acordo no nível da gestão sobre as funções que devem contribuir para o plano de ação e o nível de esforço necessário. Uma equipe de supervisão multifuncional, como um conselho de sustentabilidade, pode servir como conselho consultivo para ajudar a desenvolver soluções inovadoras e colaborativas para riscos relacionados a ESG. Os profissionais de sustentabilidade podem: <ul style="list-style-type: none"> Auxiliar no desenvolvimento de planos de ação multifuncionais. Atuar como proprietário de risco ou nomear um, com supervisão multifuncional apropriada. Agregar conhecimento, habilidades e capacidades de ESG ao criar e implantar a resposta.
Obter informações e contribuições precisas e relevantes	<ul style="list-style-type: none"> Discutir problemas e soluções potenciais com os funcionários envolvidos nas operações diárias. Pesquisar práticas de liderança em outras organizações e dentro da própria organização. Analisar dados obtidos durante testes piloto ou implantação.
Criar respostas a riscos para incorporar em processos de tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> Integrar considerações de riscos e gestão nos processos de planejamento e tomada de decisões operacionais. Incorporar respostas a riscos na tomada de decisões diárias. Respostas a riscos feitas no nível da entidade devem ser destiladas para os gerentes no nível operacional, para causar um impacto consistente e desejado.
Desenvolver métricas para monitorar a eficácia da resposta ao risco	<ul style="list-style-type: none"> Considerar os elementos da resposta que devem ser avaliados periodicamente, para garantir que o risco seja tratado de acordo com as decisões de resposta a risco da gestão. Consulte o Capítulo 4 para orientação adicional.
Comunicar a resposta ao risco interna e externamente	<ul style="list-style-type: none"> Para muitos riscos relacionados a ESG, tanto internos (p. ex., alta administração ou conselho) ou externos (p. ex., investidores, ONGs), os stakeholders esperam uma comunicação da entidade sobre a resposta ao risco. Às vezes, isso se deve a requisitos regulatórios, como a exigência de divulgar como a empresa está abordando o risco de tráfico humano na cadeia de suprimentos, ou para responder a uma ONG ou solicitação de ativista por transparência sobre um risco específico (como risco climático). Consulte o Capítulo 5 para orientação adicional.

Desenvolva uma visão de portfólio

As respostas a riscos geralmente são desenvolvidas em um nível de risco individual – mesmo para uma geografia ou unidade de negócios específica. No entanto, os gerentes de risco e de estratégia precisam ter uma visão de toda a entidade do perfil de risco considerando as respostas a risco. A gestão deve considerar como as respostas escolhidas para um risco individual podem ter impactos aditivos ou compensatórios no portfólio geral de riscos da entidade. As respostas a risco projetadas para riscos individuais também podem deixar lacunas na cobertura geral de riscos à entidade. Ter uma visão de portfólio ajuda os gerentes a identificar onde podem existir lacunas e oferece suporte a ajustes tempestivos antes de finalizar as respostas aos riscos.⁴¹

Os profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade precisam entender a pegada dos riscos relacionados a ESG dentro do portfólio de riscos da entidade. Considere fazer as seguintes perguntas:

- Qual é a contribuição dos riscos relacionados a ESG para a exposição da empresa?
- Quais riscos relacionados a ESG estão incluídos em cada categoria de risco (p. ex., estratégico, operacional, financeiro, de conformidade)?
- Onde ocorrem os impactos (p. ex., unidade de negócios X geografia)?
- Desses riscos, quais são de natureza sistêmica e quais são exclusivos de uma área operacional?
- Quais os conhecimentos necessários para gerenciar melhor esses riscos?
- Quais interdependências existem entre os riscos que aumentam ou diminuem a gravidade geral da empresa?

Essa visão também pode ajudar os profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade, bem como os proprietários de riscos, a diferenciar os riscos locais que são significativos para uma região daqueles que afetarão a entidade como um todo.

Orientação

- Avaliar as respostas aos riscos no nível da entidade, para entender os impactos gerais no perfil de risco da entidade

4. Análise e Revisão dos riscos relacionados a ESG



Introdução

Os Capítulos 2 e 3 concentram-se em como as organizações podem alavancar as atividades de ERM para melhor compreender e responder aos riscos relacionados a ESG. O ERM, no entanto, não é uma atividade que “se faz e pronto”. É um processo dinâmico, que requer análise e revisão contínuas dos riscos individuais e do processo de ERM em geral. Em muitas jurisdições, o monitoramento da eficácia do controle interno e do processo de gerenciamento de riscos de uma entidade é exigido pela regulamentação. Por exemplo, a regulamentação do setor financeiro da Noruega sobre gerenciamento de riscos exige que o CEO “monitore continuamente as mudanças nos riscos da entidade e garanta que os riscos da empresa sejam tratados devidamente, de acordo com as diretrizes do conselho.”¹



Este capítulo refere-se ao componente sobre análise e revisão de risco do Framework de ERM do COSO e seus três princípios associados:²

- 15 **Avalia Mudanças Substanciais:** A organização identifica e avalia mudanças que podem afetar substancialmente a estratégia e os objetivos de negócios.
- 16 **Analisa Riscos e Desempenho:** A organização revisa o desempenho da entidade e considera o risco.
- 17 **Busca o Aprimoramento do Gerenciamento de Riscos Corporativos:** A organização busca melhorias no gerenciamento de riscos corporativos.

Todas as entidades experimentam mudanças contínuas em seus ambientes internos e externos. A partir dessas mudanças, novos riscos podem surgir, novos dados ou ferramentas de avaliação podem surgir ou as respostas aos riscos podem se tornar ineficazes na abordagem de um risco ou oportunidade identificada. Ao estabelecer indicadores para revisar essas atividades, as entidades podem reconhecer essas mudanças antes que os riscos levem a um impacto negativo na estratégia ou nos objetivos do negócio e revisá-los devidamente.

- Este capítulo descreve as seguintes ações para ajudar os profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade a analisar e revisar as respostas aos riscos relacionados a ESG:

- Identificar e avaliar as mudanças internas e externas que podem afetar substancialmente a estratégia ou os objetivos de negócios
- Revisar as atividades de ERM para identificar revisões nos processos e recursos de ERM
- Buscar melhorias na forma como os riscos relacionados a ESG são gerenciados pelo ERM

Avalie mudanças substanciais

Em comparação com os riscos mais tradicionais, os relacionados a ESG podem mudar ou evoluir rapidamente devido a mudanças demográficas, dados científicos emergentes, novas tecnologias e inovações, crescente conscientização dos stakeholders e maior acesso a informações e redes sociais. Além disso, a natureza inerente de alguns riscos relacionados a ESG pode torná-los mais difíceis de prever com precisão – em particular, o aparecimento de riscos relacionados ao clima. Devido a essas forças dinâmicas, as organizações devem monitorar continuamente mudanças substanciais no ambiente interno ou externo, para determinar se alguma dessas mudanças desencadeia uma mudança no perfil de risco de uma entidade e exige uma resposta ou decisão da gestão. A Tabela 4.1 apresenta exemplos de mudanças internas e externas que podem afetar os riscos relacionados a ESG.

Orientação

- Identificar e avaliar as mudanças internas e externas que podem afetar substancialmente a estratégia ou os objetivos de negócios

Tabela 4.1: Exemplos de mudanças substanciais ao contexto de negócios

Ambiente interno	Ambiente externo
<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças na estratégia ou objetivos • Rápido crescimento organizacional • Mudanças organizacionais, incluindo mudança na liderança • Fusões e aquisições • Inovação • Mudança no apetite a risco 	<ul style="list-style-type: none"> • Regulamentos novos ou pendentes • Tecnologia emergente • Expectativas em evolução dos stakeholders • Clima mais frequente ou extremo • Tendências ou estratégias adotadas por organizações pares • Mudanças nas megatendências globais

Para gerenciar riscos relacionados a ESG, o monitoramento de mudanças externas no cenário regulatório é especialmente importante. Por exemplo, nos últimos anos, grandes empresas globais têm monitorado de perto os esforços legislativos e de fiscalização focados na eliminação do trabalho forçado da cadeia de suprimentos de produtos do mundo³, ou mudanças na regulamentação de privacidade de dados que levaram ao *General Data Protection Regulation* (GDPR) da União Europeia.⁴ Da mesma forma, discussões com stakeholders externos (reguladores, clientes, investidores ou pares) podem revelar tendências e práticas do setor em mudança, como mudanças demográficas e preferências dos clientes.

O Capítulo 2 descreve uma variedade de abordagens que podem ajudar as organizações a compreender as mudanças no contexto de negócios que podem afetar o desempenho dos riscos relacionados a ESG.

Revise as atividades de ERM para responder à mudança

Quando mudanças significativas no ambiente interno e externo são identificadas, ou se o desempenho da entidade está fora do nível aceitável de variação, a gestão pode precisar analisar ou revisar processos ou capacidades de ERM. Alguns exemplos de aspectos do ERM que podem exigir revisão estão incluídos abaixo.

Revise a governança e a cultura

O risco relacionado a ESG pode levar uma entidade a considerar o nível de conscientização de ESG do conselho ou a estrutura de gestão e, se apropriado, introduzir mudanças na estrutura ou nos processos de governança. Uma entidade pode considerar a criação de um comitê do conselho, para se concentrar em riscos e questões relacionadas a ESG, ou adicionar novos membros ao conselho com conhecimento específico relacionado a ESG (consulte o Capítulo 1 para orientação sobre abordagens para aprimorar a conscientização de ESG do conselho).

Uma organização pode querer revisar sua cultura, se a entidade não estiver adotando as ações necessárias para lidar com um risco relacionado a ESG. Por exemplo, uma organização que sofreu vários incidentes de segurança ou um incidente catastrófico pode decidir implantar uma cultura de “segurança em primeiro lugar”.

Orientação

- Revisar as atividades de ERM para identificar revisões nos processos e recursos de ERM

Revise a estratégia ou os objetivos de negócios

Em raras ocasiões, caso o desempenho da entidade resulte em um desvio substancial do perfil de risco esperado, a organização pode optar por revisar sua estratégia, ou mudar ou abandonar um objetivo de negócios. Por exemplo, em 2011, a reputação da Asia Pulp and Paper (APP) foi severamente prejudicada após uma campanha agressiva do Greenpeace. O negócio indonésio passou da maior empresa de celulose e papel do mundo para uma marca mais conhecida por destruir florestas tropicais intocadas e levar espécies à beira da extinção. Mattel, Disney e Unilever estavam entre as 130 maiores empresas que romperam laços com a APP. Em dois anos, a APP desenvolveu uma nova estratégia, que incluiu uma Política de Desmatamento, metas que se comprometeram a ajudar a preservar florestas tropicais de alto estoque de carbono e maior transparência perante os stakeholders.⁵

Consulte o Capítulo 2 para exemplos de organizações que mudaram de estratégia ou objetivos devido a um problema de ESG.

Revise os riscos novos ou em mudança

Os profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade devem ficar atentos às mudanças internas e externas no contexto de negócios, para monitorar se novos riscos relacionados a ESG surgiram ou mudaram substancialmente. Quando as mudanças no contexto de negócios dão origem a um novo risco, ou exacerbam ou diminuem o impacto potencial de um risco existente, os profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade devem considerar se a ação é justificada - tal como uma mudança no inventário de risco, uma nova avaliação de riscos ou investimento em uma resposta ao risco.

Por exemplo, como demonstrado recentemente na Cidade do Cabo, na África do Sul, a escassez de água pode ter impactos rápidos e severos.⁶ As empresas manufatureiras podem estar cientes de sua dependência da água para suas operações sul-africanas, mas não identificaram a escassez de água como um risco significativo. Conforme a escassez de água piora, as entidades podem atualizar a prioridade do risco, desenvolvendo programas de redução de água e planos de continuidade de negócios, e estabelecendo indicadores para monitorar o uso da água e os níveis dos reservatórios.

Revise a abordagem ou suposições de avaliação

Conforme discutido no subcapítulo 3b, uma avaliação de gravidade do risco compreende a abordagem de avaliação selecionada e os dados, parâmetros e suposições que sustentam a avaliação. Quando novas abordagens ou dados estiverem disponíveis, os profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade devem considerar se a abordagem de avaliação selecionada ainda é a mais apropriada.

Por exemplo, análises de cenários para riscos relacionados ao clima incorporam uma série de suposições que podem mudar ao longo do tempo. Algumas entidades estão atualmente adotando um cenário de 2°C, com base em uma recomendação da TCFD, pois fornece um ponto de referência comum que geralmente está alinhado com os objetivos do Acordo de Paris e apoia a avaliação da magnitude potencial e do cronograma das consequências relacionadas à transição. No entanto, as entidades precisam monitorar tendências e condições, para avaliar se há necessidade de ajustar essa suposição ao longo do tempo. A TCFD recomenda que as empresas monitorem os cenários da International Energy Agency (IEA), Deep Decarbonization Pathways Project (DDPP), International Renewable Energy Agency (IRENA) e Greenpeace, para avaliar o surgimento ou mudança de diferentes caminhos e as consequências para a empresa.⁷

Uma organização pode aproveitar a oportunidade para aumentar ou diminuir a prioridade dos riscos identificados para apoiar a realocação de recursos. A mudança reflete uma avaliação revisada dos critérios de priorização anteriormente aplicados.

Revise a eficácia das respostas aos riscos

A gestão revisa as respostas aos riscos, para entender com que eficácia estão abordando os riscos relacionados a ESG, inclusive se a resposta traz o risco para um nível aceitável de desempenho. Uma organização pode selecionar indicadores para monitorar o desempenho dos riscos relacionados a ESG e definir limites como alertas, quando as tolerâncias aos riscos estão sendo excedidas e é necessária uma tomada de decisão adicional. O exemplo a seguir demonstra como uma empresa pode definir indicadores e limites para análise e revisão contínuas de riscos.

Infosys Limited – monitorando o risco de escassez de água

A Infosys, um conglomerado multinacional, considera a escassez de água um risco significativo para suas operações comerciais na Índia. A empresa implantou um processo de monitoramento para identificar fatores no ambiente externo que possam modificar a avaliação da severidade do risco. A gestão identificou os seguintes indicadores em toda a empresa e específicos à unidade

- Níveis de lençol freático para cada área geográfica
- Capacidade de armazenamento de água da chuva em cada unidade
- Disponibilidade e custo de água via tanques de água para entrega

O proprietário do risco revisou e estabeleceu limites para cada um dos indicadores acima. Quando os resultados do indicador excederam um limite individual, o proprietário do risco alertou a gestão para acompanhamento.^a

Indicadores de atividade ou resultado podem ser usados para monitorar um risco e identificar quando são necessárias revisões. Os indicadores de atividade permitem que as organizações avaliem a eficácia da implantação (como o número de eventos de treinamento realizados), enquanto os indicadores de resultado se concentram no desempenho e na exposição geral ao risco (como o desempenho dos fornecedores em direitos humanos). A Tabela 4.2 apresenta indicadores de atividades e resultados, e mostra como podem ser usados para monitorar o programa da cadeia de suprimentos de uma entidade.

Pro Paper & Packaging

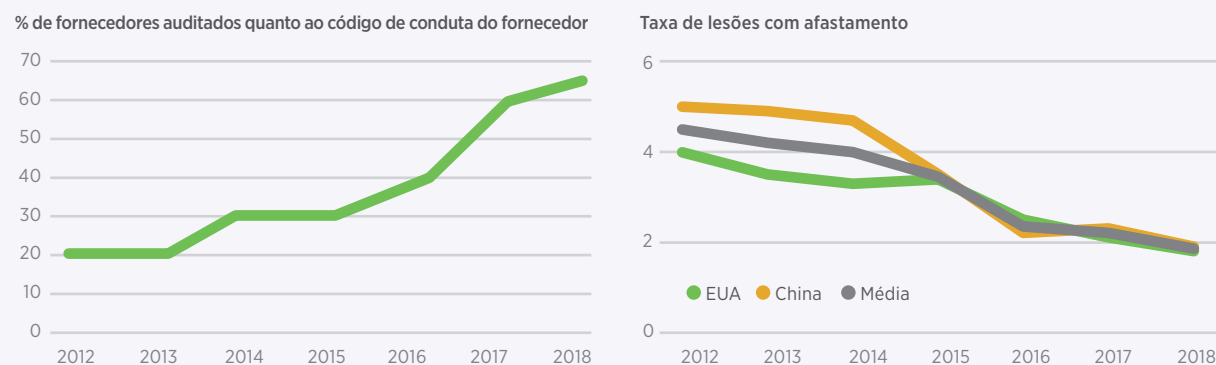
Veja o Anexo VIII para um exemplo ilustrativo do estabelecimento de limites para monitorar riscos relacionados a ESG.

Tabela 4.2: Exemplo de indicadores de atividade e resultado para monitorar o programa de cadeia de suprimento

Indicadores de atividade		Indicadores de resultado	
Entradas	Processos	Saídas	Resultados
Recursos usados ou gastos em uma atividade empresarial (p. ex., custo da iniciativa)	Atividades realizadas com os recursos (p. ex., número de eventos de treinamento)	Resultados das atividades realizadas (p. ex., número de participantes treinados)	Impacto dos resultados ou mudanças no capital social ou ambiental (p. ex., participantes têm melhores habilidades ou são mais empregáveis e entram na força de trabalho)

Tanto os indicadores de atividade quanto os de resultado podem ser usados para monitorar tendências ao longo do tempo. Consulte a Figura 4.1 para exemplos ilustrativos de tendências de atividade (porcentagem de auditorias de fornecedores) e resultados (taxa de acidentes com afastamento).

Figura 4.1: Exemplo de tendências de indicadores de risco (atividade e resultado)



Esses indicadores podem ser usados para comunicar aos stakeholders internos e externos como uma organização está respondendo a um risco específico e a eficácia dessa resposta ao risco (consulte o Capítulo 5).

^a Um estudo de caso completo está disponível em wbcscd.org. (WBCSD (2017). "Infosys: Mitigating water risk at India-based hubs.")

Uma resposta de risco selecionada também pode levar a consequências não intencionais, ao introduzir novos riscos ou consequências de risco que não foram consideradas anteriormente. Por exemplo, uma empresa de bebidas pode mitigar o risco de escassez de água mudando de garrafas de vidro reutilizáveis para garrafas plásticas de uso único, reduzindo o uso de água na produção (necessário para a limpeza inicial das garrafas de vidro) e reduzindo a dependência de recursos hídricos escassos. No entanto, isso pode levar a um risco adicional não intencional para a entidade, devido a um foco maior em resíduos plásticos de clientes e ONGs.

Selecionando indicadores para monitorar o risco

Para determinar indicadores apropriados para monitorar um risco, os profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade podem alavancar os principais indicadores de desempenho da entidade (p. ex., meta de retenção de funcionários, meta de redução de intensidade de carbono) ou frameworks existentes relacionados a ESG usados para reporte de sustentabilidade, como a GRI. Embora não tenham sido criados para mensurar riscos, os indicadores da GRI podem fornecer exemplos de métricas usadas para analisar a resposta e o desempenho da organização.⁸ A tabela abaixo mostra como a norma de água da GRI pode ser usada para esse fim.

Exemplo de aplicação da GRI ao monitoramento de riscos

	Descrição
Risco	A escassez de água afeta a capacidade de operação da entidade.
Resposta	A entidade está diminuindo seu uso de água, aumentando sua reciclagem e monitorando o lençol freático, para evitar reduções adicionais.
Indicadores de monitoramento	<ul style="list-style-type: none"> Retirada total de água por fonte e parcela atribuível de disponibilidade de água Total de fontes de água significativamente afetadas pela retirada Volume total de água reciclada e reutilizada

Revise as alterações na comunicação e reporte

O maior foco do investidor em informações relacionadas a ESG, mudanças nos requisitos regulatórios e maior uso de frameworks voluntários levaram a mudanças no reporte e divulgação. As organizações podem querer monitorar a suficiência e relevância das informações de risco relacionadas a ESG que estão coletando e reportando, usando abordagens como:

- Rastreamento global de requisitos de reporte relacionados a ESG
- Monitoramento de novas normas de reporte relacionadas a ESG
- Comparação da abordagem de comunicação e reporte da organização com pares ou organizações líderes
- Monitoramento de resoluções ou propostas de acionistas relacionadas a ESG, como uma proposta para estabelecer metas de emissões com base científica, ou nomear um especialista em direitos humanos para o conselho
- Envolvimento dos stakeholders (interna e externamente) quanto às necessidades de informação

A partir dessas atividades, uma organização pode determinar se precisa atualizar suas comunicações ou reporte para melhor atender às expectativas de seus stakeholders ou cumprir com os requisitos da jurisdição.

Momento das atividades de revisão

O momento das atividades de revisão varia de acordo com a entidade. Embora a gestão frequentemente avalie cada risco anualmente, mudanças significativas podem justificar uma ação provisória. Embora não se espere que alguns riscos ambientais, como as mudanças climáticas, afetem as organizações no curto prazo, são necessárias revisões frequentes dos impactos físicos e transitórios previstos, bem como suposições e cenários, pois não são necessariamente previsíveis. Por exemplo, uma análise de megatendência pode ser realizada a cada três anos, as avaliações de riscos do fornecedor podem ser atualizadas anualmente, enquanto a incidência de segurança ou queixas seriam monitoradas continuamente. Além disso, a avaliação do status e da eficácia das respostas aos riscos pode precisar ser avaliada e comunicada trimestralmente ou semestralmente.

Papéis e responsabilidades das atividades de revisão

Os proprietários de riscos são normalmente responsáveis por analisar as respostas aos riscos, desenvolver indicadores para analisar os riscos e acompanhar o desempenho. Os profissionais de sustentabilidade podem apoiar isso com seu conhecimento de questões de ESG. Por exemplo, um proprietário de risco responsável por monitorar a escassez de água pode alavancar o conhecimento de um profissional de sustentabilidade sobre a regulamentação da água específica da geografia, e ferramentas e recursos apropriados para rastrear o risco hídrico por região.

Buscando a melhoria

Mesmo as entidades que integraram com eficácia o gerenciamento de riscos relacionados a ESG nos processos de ERM podem continuar a se tornar mais eficientes. O Framework de ERM do COSO oferece oportunidades para revisar e melhorar a eficiência em ERM – começando com os processos e estrutura geral, e em cascata para outras atividades de ERM.⁹ Algumas áreas que oferecem oportunidades para revisar a eficiência do gerenciamento de riscos relacionados a ESG podem incluir:

- **Novas tecnologias:** Plataformas de software relacionadas a ESG podem oferecer uma oportunidade de compilar dados de maior qualidade (p. ex., água, resíduos, emissões de gases de efeito estufa e incidentes de segurança) em um sistema centralizado. Os dados monitorados por meio de satélites (p. ex., normas de desmatamento) ou plataformas de rede social (p. ex., mudanças nas preferências ou campanhas dos clientes, greves sindicais) podem ser usados para fornecer informações em tempo real sobre o desempenho de risco para a organização.
- **Mudanças organizacionais:** Uma organização que está expandindo suas operações para mercados emergentes pode esperar enfrentar mais riscos relacionados a ESG (p. ex., direitos humanos) no futuro e, portanto, pode nomear um especialista para o conselho, gestão executiva ou equipe de gestão. Fusões e aquisições podem resultar em uma nova instalação que não atende imediatamente às normas ou expectativas da organização.
- **Apetite a risco:** A revisão do desempenho fornece clareza sobre os fatores que afetam o apetite a risco da entidade. Também dá à gestão a oportunidade de refinar seu apetite a risco. Por exemplo, profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade podem implantar uma política pública de desmatamento para obtenção de óleo de palma. Uma vez que a gestão esteja segura de que a organização pode cumprir com os compromissos para uma commodity, ela pode expandir a política para cobrir carne bovina, papel e celulose, e soja.
- **Comparação com pares:** A análise de pares da indústria pode ajudar a organização a determinar se está operando fora dos limites de desempenho da indústria. Por exemplo, uma empresa global de alimentos e bebidas descobriu, durante uma revisão por pares, que vários concorrentes haviam estabelecido uma estratégia e metas para reduzir os insumos de açúcar em todo o portfólio de produtos, para atender a um segmento de clientes em rápido crescimento. Consequentemente, a empresa analisou e revisou sua estratégia, para aumentar sua competitividade e, portanto, seu desempenho neste segmento de clientes.
- **Deficiências históricas:** Organizações que falharam em identificar ou gerenciar riscos relacionados a ESG no passado podem realizar um exercício de “lições aprendidas”, para entender como o ESG pode ser melhor integrado em todo o processo de ERM.



Orientação

Buscar melhorias na forma como os riscos relacionados a ESG são gerenciados pelo ERM

5. Informação, comunicação e reporte para riscos relacionados a ESG



O capítulo final desta orientação está relacionado à comunicação e reporte de informações de riscos relacionados a ESG aos stakeholders. As informações de riscos servem como base para muitas decisões estratégicas, operacionais, de investimento ou de compra tomadas por stakeholders internos e externos. As organizações devem aproveitar os canais de comunicação existentes para fornecer informações relacionadas a ESG tempestivas, relevantes e de qualidade aos públicos-alvo.¹



Este capítulo refere-se ao componente sobre Informação, comunicação e reporte do Framework de ERM do COSO, e seus três princípios associados:²

- 18 **Alavanca Sistemas de Informação:** A organização alavanca os sistemas de informação e tecnologia da entidade, para apoiar o gerenciamento de riscos corporativos.
- 19 **Comunica Informações sobre Riscos:** A organização usa canais de comunicação para apoiar o gerenciamento de riscos corporativos.
- 20 **Reporta sobre Riscos, Cultura e Desempenho:** A organização reporta sobre riscos, cultura e desempenho em vários níveis e em toda a entidade.

O principal objetivo da comunicação interna e do reporte é fornecer informações úteis para a tomada de decisões sobre a abordagem e o desempenho do gerenciamento de riscos de uma entidade. A comunicação e o reporte internos podem aumentar a conscientização sobre os riscos relacionados a ESG no nível apropriado da entidade, comunicar quão bem os riscos estão sendo gerenciados e fornecer informações para apoiar uma melhor tomada de decisões em toda a entidade.

A comunicação e reporte externos sobre gerenciamento de riscos são requisitos regulatórios em muitas jurisdições, exigindo que as entidades reportem o processo de gerenciamento de riscos e divulguem os principais riscos para uma seleção de stakeholders definidos. Um aumento na demanda por informações relacionadas a ESG por parte dos investidores também está levando as organizações a divulgar voluntariamente informações relacionadas a ESG publicamente.

- Este capítulo estabelece as seguintes ações para ajudar os profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade a comunicar os riscos relacionados a ESG interna e externamente:
 - Identificar canais de informação e comunicação relevantes para comunicação e reporte interno e externo
 - Comunicar e reportar internamente informações relevantes sobre riscos relacionados a ESG para tomada de decisões
 - Comunicar e reportar externamente informações relevantes sobre riscos relacionados a ESG, para cumprir com obrigações regulatórias e apoiar a tomada de decisões dos stakeholders
 - Identificar continuamente oportunidades de melhoria da qualidade de dados relacionados a ESG reportados interna e externamente

Informações e canais de comunicação e reporte

Para riscos relacionados a ESG identificados e priorizados, as informações relacionadas a esses riscos podem ser relevantes para uma série de stakeholders internos, incluindo o conselho de administração, gestão operacional e funcionários, bem como stakeholders externos, como acionistas, reguladores, clientes, sociedade civil e organizações não governamentais.³ Para cada grupo de stakeholders, a organização pode considerar:

- Quais informações de risco relacionadas a ESG são necessárias para a tomada de decisões?
- Quais indicadores e métricas relacionados a ESG são apropriados para fornecer informações úteis para decisões?
- Com que frequência as informações são necessárias?
- Qual canal e meio deve ser usado para comunicar a informação?
- Quais são as rotas de escalação apropriadas de um determinado risco?
- Quais controles ou processos estão em vigor para garantir a qualidade dos dados (p. ex., controles sobre dados internos, avaliação externa)?
- Qual é a forma mais eficaz de comunicar o risco? Sempre que possível, as organizações devem tentar comunicar os riscos em termos de como o risco impacta a estratégia e os objetivos da entidade (consulte os subcapítulos 3a e 3b para orientação adicional).

Orientação

- Identificar canais de informação e comunicação relevantes para comunicação e reporte interno e externo

O proprietário do risco é o proprietário central da informação e comunicação do risco. Os proprietários de riscos podem trabalhar com profissionais de sustentabilidade ou outros stakeholders para entender os requisitos de informações e canais de comunicação relacionados a ESG. Os profissionais de sustentabilidade estão especialmente envolvidos na comunicação externa de riscos relacionados a ESG, como relatórios de sustentabilidade ou divulgações relacionadas ao clima.

Alavanque os sistemas de informação

Embora a maioria das organizações globais use sistemas de dados financeiros e operacionais diariamente (p. ex., sistemas contábeis, de planejamento de recursos empresariais (ERP)), sistemas de informação para capturar e reportar informações relacionadas a ESG são menos comuns. No entanto, as organizações que usam sistemas de informação para coletar e agregar dados relacionados a ESG em toda a entidade podem ver melhorias nos seguintes:

- Monitoramento e comunicação
- Qualidade dos dados
- Visibilidade do risco em toda a entidade
- Tomada de decisões
- Tempestividade
- Colaboração e equipes multifuncionais

Por exemplo, uma entidade que usa uma plataforma de software de saúde e segurança ambiental (EH&S) pode compilar dados sobre incidentes de saúde e segurança de várias instalações operacionais logo após a ocorrência. A causa raiz pode ser determinada e registrada no sistema no momento do incidente. Essas informações podem ser compiladas pela organização para análise de tendências, para entender as instalações com problemas de segurança mais significativos ou frequentes. As instalações com problemas de segurança semelhantes podem trabalhar com instalações que demonstrem práticas líderes, para desenvolver e implantar soluções práticas. Além disso, essas informações podem ser analisadas juntamente com outros usos de gestão de informações para tomada de decisões, quando as plataformas de software que hospedam dados de EH&S são combinadas ou estão em comunicação com a infraestrutura de software existente.

Stakeholders internos: Comunicação e reporte

A comunicação de informações de riscos é fundamental para melhorar as decisões relacionadas à definição de estratégias e às operações diárias. A comunicação interna de riscos relacionados a ESG, em particular, pode ajudar a:

- **Informar ao conselho de administração e à gestão como os riscos relacionados a ESG afetarão a estratégia e os objetivos de negócios:** Isso pode ajudar o conselho e a gestão a tomar decisões informadas e aproveitar oportunidades.
- **Promover a conscientização sobre os riscos críticos relacionados a ESG para a entidade:** Tal conscientização pode apoiar uma melhor tomada de decisão no dia-a-dia e a alocação de recursos adequados para lidar com o risco.
- **Incentivar uma cultura de conscientização sobre riscos e envolvimento dos funcionários em toda a organização:** Por exemplo, uma companhia aérea pode comunicar dados agregados de segurança aos funcionários, para permitir que entendam como contribuem para o desempenho de segurança da companhia aérea ou do aeroporto. Um boletim de segurança típico captura *leading indicators* (p. ex., número de funcionários treinados em segurança) e *lagging indicators* (p. ex., taxa de incidentes).

A comunicação sobre o risco varia de acordo com o público (p. ex., conselho de administração X gestão operacional) e as necessidades de informação de cada stakeholder (p. ex., a necessidade de entender os detalhes da resposta ao risco de uma entidade X sua eficácia geral). A Tabela 5.1 fornece exemplos das considerações que profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade devem considerar ao preparar comunicações para públicos específicos, com base nas rotas de escalação definidas pela organização.

Orientação

- Comunicar e reportar internamente informações relevantes sobre riscos relacionados a ESG para tomada de decisões

Tabela 5.1: Grupos de stakeholders internos, informação e comunicação

Grupo de Stakeholders	Exemplo de necessidade de informações	Exemplo de métodos de comunicação
Conselho de Administração Fornece supervisão estratégica de riscos críticos para a entidade	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças significativas no ambiente de negócios interno e externo e a abordagem da organização para essas mudanças • Riscos que estão fora do apetite ou tolerância a risco • Eficácia geral das respostas a riscos 	<ul style="list-style-type: none"> • Pré-leituras e apresentações da reunião do conselho • Materiais externos/de terceiros (p. ex., publicações da indústria, comércio e profissionais, relatórios de mídia, sites de empresas parceiras, principais índices internos e externos)
Gestão operacional Supervisiona as operações diárias que incorporam respostas a riscos	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanças significativas no ambiente interno e externo, impactando a estratégia e o apetite a risco • Mudanças significativas em um risco ou perfil de risco • Status e eficácia das respostas aos riscos 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos internos escritos (p. ex., documentos informativos, painéis, avaliações de desempenho, apresentações, questionários e pesquisas, políticas e procedimentos, perguntas frequentes) • Comunicações informais/verbais (p. ex., discussões individuais, reuniões)
Funcionários Realizam operações diárias que incorporam respostas a riscos	<ul style="list-style-type: none"> • Natureza das respostas aos riscos e impactos nas funções e responsabilidades • Importância das atividades de resposta a riscos para a organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento e seminários (p. ex., treinamento ao vivo ou online, webcast e outras formas de vídeo, workshops) • Materiais, reuniões ou interações • Mensagens eletrônicas (p. ex., e-mails, mídias sociais, mensagens de texto, mensagens instantâneas) • Eventos públicos (p. ex., <i>road shows</i>, reuniões da prefeitura, conferências técnicas/industriais)

Stakeholders externos: Comunicação e reporte

Os stakeholders externos estão interessados em entender como a organização está gerenciando seus riscos relacionados a ESG, para criar e manter valor para o acionista ou para abordar questões de ESG que possam impactar a sociedade ou o meio ambiente. Embora existam requisitos para reportar informações relacionadas a riscos em muitas jurisdições, as organizações também reconhecem os benefícios de comunicar e reportar riscos relacionados a ESG externamente, para demonstrar responsabilidade, prestação de contas e ação corretiva sobre riscos decorrentes de impactos e dependências que a entidade identificou.

Como tal, as comunicações externas e a divulgação de riscos relacionados a ESG devem estar alinhadas às obrigações de reporte mandatório e voluntário de uma entidade.

Obrigações de reporte mandatório

Ao preparar comunicações externas sobre riscos relacionados a ESG, as organizações devem começar entendendo os requisitos de riscos e reporte de ESG para sua jurisdição. Isso inclui entender os requisitos da entidade para reportar:

- Riscos significativos ou materiais (p. ex., empresas registradas na SEC são obrigadas a reportar fatores de risco materiais em seu 10-K/20F anual)
- Riscos individuais relacionados a ESG que atendam aos critérios da organização sobre materialidade e divulgação em declarações legais (p. ex., empresas químicas, incluindo: preocupações com saúde e segurança como um fator de risco material)
- Questões de ESG que contribuem para outros riscos materiais (p. ex., condições climáticas severas que podem contribuir para a continuidade dos negócios e que podem ser incluídas na descrição do risco em divulgações mandatórias legalmente)
- Riscos ou questões relacionadas a ESG que devam ser divulgadas sob um requisito separado, como o Artigo 173-VI da França, que exige que empresas de gestão de ativos e investidores institucionais descrevam métodos para incorporar fatores de ESG na estratégia de investimento e meios aplicados para apoiar a transição energética e ecológica⁴

O Capítulo 1 fornece detalhes adicionais sobre o papel dos deveres fiduciários para reportar riscos relacionados a ESG, bem como requisitos regulatórios relacionados a ESG. Frameworks voluntários adicionais para reportar questões relacionadas a ESG podem ser encontrados no Anexo III. Os requisitos de jurisdição para reportar fatores de riscos relacionados ou não a ESG estão resumidos no Anexo II.

Comunicação e reporte voluntários

Além dos requisitos obrigatórios de divulgação, a maioria das entidades possui stakeholders externos com interesse em suas atividades, o que exige comunicação e divulgações mais amplas. Os stakeholders podem incluir investidores, fornecedores, clientes ou grupos comunitários.

Muitas considerações afetam as decisões que as organizações tomam sobre o reporte externo de informações de ESG. Várias possibilidades estão disponíveis para as empresas ao considerar quais informações de ESG elas devem reportar, e como e onde as informações devem ser reportadas, bem como os públicos de destino.

Em um estudo da EY, 81% dos investidores institucionais afirmaram que as empresas não divulgam devidamente os riscos relacionados a ESG que podem afetar seus modelos de negócios atuais – com 60% pedindo que as empresas divulguem esses riscos de forma mais completa.⁵

Para entender quais suposições informam as conclusões feitas e quais propósitos e público a informação se destina a atender, as organizações devem identificar seus stakeholders, entender suas prioridades e necessidades de informação relacionadas a ESG e determinar uma abordagem de comunicação. A Tabela 5.2 fornece exemplos das expectativas de informação dos stakeholders externos e métodos de comunicação com eles.

Orientação

- Comunicar e reportar externamente informações relevantes sobre riscos relacionados a ESG, para cumprir com obrigações regulatórias e apoiar a tomada de decisões dos stakeholders

Tabela 5.2: Grupos de stakeholders externos, informação e comunicação

Grupo de Stakeholders	Exemplo de necessidade de informações	Exemplo de métodos de comunicação
Investidores Fornecer capital para a entidade com expectativa de retorno financeiro	<ul style="list-style-type: none"> A abordagem da entidade para gerenciar mudanças significativas no ambiente interno e externo, levando a impactos ou dependências relacionadas a ESG Entender como a entidade identifica, avalia e gerencia seus riscos relacionados a ESG (p. ex., riscos relacionados ao clima)⁶ 	<ul style="list-style-type: none"> Assembleia geral anual de acionistas Relatório anual, declarações de risco ou 10-K Relatório integrado Procuração
Fornecedores Fornecer bens ou serviços para a entidade	<ul style="list-style-type: none"> Normas da entidade para fornecedores, que podem incluir áreas como ética, integridade, normas legais, conformidade, saúde e segurança e meio ambiente Desempenho do fornecedor em relação às normas da entidade relacionadas a ESG 	<ul style="list-style-type: none"> Código de conduta do fornecedor Cartão de relatório, incluindo, p. ex., qualidade, entrega, quantidade entregue, histórico de desempenho, relatório de incidentes e comentários Reuniões da gestão⁷
Cientes Adquire os bens ou serviços da entidade	<ul style="list-style-type: none"> Informações sobre como o produto foi feito (p. ex., ingredientes, país de origem, informações da fábrica) Informações sobre como usar o produto e se pode afetar a saúde e a segurança do consumidor (p. ex., efeitos colaterais de produtos farmacêuticos) 	<ul style="list-style-type: none"> Práticas de marketing responsáveis (p. ex., promover fatos precisos sobre o produto) Rotulagem do produto (p. ex., informações nutricionais) Revendedores licenciados, certificados ou autorizados (p. ex., farmacêuticos) Grupos de foco
ONGs e comunidades Responsabilizar as entidades pelos impactos em seus grupos de interesse (p. ex., meio ambiente, sociedade)	<ul style="list-style-type: none"> A abordagem da entidade para mitigar os impactos negativos aos interesses das ONGs (p. ex., desmatamento da extração de óleo de palma) Entender como a entidade beneficia o meio ambiente e a sociedade local e global (p. ex., horas de trabalho voluntário, contribuições monetárias dos funcionários para estudos sobre câncer) 	<ul style="list-style-type: none"> Assembleia geral anual de acionistas Relatório integrado Relatório de sustentabilidade Website Envolvimento um a um ou em reuniões facilitadas com stakeholders

O Capítulo 2 descreve como uma avaliação de materialidade de ESG e o envolvimento dos stakeholders podem fornecer insights sobre essas questões e os riscos potenciais que podem surgir. Para algumas empresas, especialmente das indústrias extrativas, não entender, abordar e reportar questões ou riscos de ESG pode exacerbar um risco ou ser um risco em si. Um artigo do *Harvard Business Review* documentou um estudo com 19 empresas de mineração de ouro juniores de capital aberto^a das quais um terço da capitalização de mercado foi considerado devido a suas relações com os stakeholders. O artigo afirmava que recusar-se a se envolver com manifestantes ou ativistas discordantes nem sempre é uma estratégia eficaz para gerenciar o risco social. Os autores recomendam criar um processo para entender as preocupações e objetivos dessas atividades comerciais opositórias, em vez de se omitir, não se envolver ou se recusar a comentar.⁸

O exemplo abaixo detalha a abordagem da *California Public Employees' Retirement Systems* (CalPERS) para entender as necessidades dos stakeholders e integrá-las à tomada de decisões e reporte.



CalPERS envolve os stakeholders para entender suas questões mais urgentes

Em 2016, a *California Public Employees' Retirement Systems* (CalPERS) envolveu os stakeholders externos para informar seu próximo plano estratégico, bem como identificar desafios que possam ameaçar a organização ou apresentar barreiras às suas metas e objetivos.

A CalPERS reuniu-se com uma variedade de stakeholders, incluindo associações de empregadores, associações de trabalhadores, fundos de pensão e membros do legislativo. A partir desse envolvimento, a CalPERS identificou várias áreas para melhorar sua abordagem ao envolvimento, como, por exemplo, ser mais agressivo na compra de assistência médica, para reduzir custos e melhorar o acesso a assistência médica de qualidade. Os stakeholders também identificaram os principais desafios, incluindo ameaças à cibersegurança e o custo crescente dos cuidados de saúde.⁹ Essas preocupações foram incorporadas no novo plano estratégico da CalPERS, que foi, então, comunicado aos stakeholders.¹⁰

^a Uma empresa de mineração júnior é uma pequena empresa que está desenvolvendo ou buscando desenvolver um depósito ou campo de recursos naturais.

Muitos frameworks voluntários foram desenvolvidos e são amplamente utilizados para atender às necessidades de reporte relacionado a ESG dos stakeholders externos. A Tabela 5.3 detalha algumas das orientações usadas para apoiar a divulgação de riscos relacionados a ESG e a gestão dessas questões pela organização.

Tabela 5.3: Orientação existente para apoiar divulgações externas de riscos relacionados a ESG

Framework	Aborda declarações financeiras, relatórios anuais ou relatórios específicos de ESG ^b	Descrição
CDSB Framework	Declarações financeiras e relatórios anuais	<ul style="list-style-type: none"> • Recomenda requisitos de reporte para divulgação de informações ambientais em relatórios comuns, em que essas informações são relevantes para a compreensão dos riscos e oportunidades financeiras das empresas, bem como a resiliência de seus modelos de negócios • Alinha-se com as recomendações da TCFD¹¹
GRI	Relatórios específicos de ESG	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece um framework amplamente adotado para reportar questões materiais econômicas, ambientais, sociais e de governança • Assessora sobre o reporte de tópicos que apresentam riscos ao modelo de negócios ou à reputação da empresa¹²
<IR> Framework	Relatórios anuais	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece um framework para reporte integrado de todos os seis capitais (i.e., financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento e natural) • Assessora as entidades a divulgar os riscos específicos que afetam a capacidade de criar valor a curto, médio e longo prazo e como a organização os gere¹³
Recomendações da TCFD	Declarações financeiras	<ul style="list-style-type: none"> • Recomenda divulgações voluntárias para que empresas reportem sobre governança, gerenciamento de riscos e impactos das mudanças climáticas na organização • Inclui orientação específica à indústria¹⁴
Implementation Guide and Reporting Guidelines do SASB	Declarações financeiras	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece um framework para a gestão avaliar a materialidade financeira^c das questões de sustentabilidade, considerando o risco, para inclusão nos relatórios financeiros • Recomenda requisitos mínimos de divulgação por questão de sustentabilidade • Inclui orientação específica à indústria¹⁵
Sustainable Development Goals ¹⁶	Relatórios específicos de ESG	<ul style="list-style-type: none"> • Oferece metas e objetivos que as organizações podem considerar ao apresentar seus impactos¹⁶

^b Relatórios específicos de ESG referem-se a relatórios anuais de sustentabilidade disponibilizados ao público.

^c O SASB aplica a definição de materialidade da Suprema Corte dos EUA, que é "probabilidade substancial de que a divulgação do fato omitido teria sido vista pelo investidor razoável como tendo alterado significativamente o 'mix total' de informações disponibilizadas".

O exemplo a seguir mostra como a Solvay S.A. decidiu divulgar os riscos relacionados a ESG aos investidores.

Divulgação de riscos relacionados a ESG da Solvay S.A.¹⁷

As divulgações da Solvay ilustram como as empresas podem divulgar seus riscos relacionados a ESG aos investidores. Conforme mostrado na tabela abaixo, a Solvay divulga a transição climática como risco emergente, ao lado de seus outros principais riscos: segurança, riscos físicos relacionados ao clima, segurança industrial, acidente de transporte, ética e conformidade, risco de transição climática, risco cibernético e uso de produtos químicos. Para cada um desses riscos, a Solvay fornece uma descrição, aspectos de materialidade correspondentes (e ODSs da ONU, quando aplicável) e as ações de prevenção e mitigação, começando pelas principais.

Transição climática - risco emergente (alinhado com o ODS 13 da ONU: Mudanças Climáticas)	
Descrição	A falta de uma estratégia de grupo para lidar com os riscos de transição relacionados ao clima (conforme definidos pela TCFD), desafios ambientais mais amplos e escassez futura de recursos podem causar danos à reputação da Solvay, perdas de negócios, subavaliação e dificuldade em atrair investidores de longo prazo.
Prevenção e mitigação	<ul style="list-style-type: none"> • A estratégia da Solvay foca em negócios com maior valor agregado e menor exposição ambiental. • Anualmente, a ferramenta Sustainable Portfolio Management (SPM) avalia a exposição ambiental de nossas vendas e nosso portfólio de projetos de inovação. O SPM inclui critérios relacionados ao clima alinhados em cenários de 2°C. • O plano de ação Carbon Intensity tem uma meta de redução de 40% para 2025 (ano de referência 2014).^d
Principais ações	<ul style="list-style-type: none"> • Nomeou um Supervisor do Comitê Executivo para o clima e começou a trabalhar em um roteiro abrangente de estratégia climática • Lançou um novo plano e metas para 2020 para emissões atmosféricas (SOx, NOx, VOC), uso de água e resíduos perigosos • Reafirmou o compromisso de melhorar continuamente a eficiência energética • Melhorou a pegada de CO2 do mix de energia por meio de iniciativas como conversão para queima de biomassa ou fornecimento de eletricidade renovável • Reduziu emissões de GEE liberadas pelas operações de processamento químico • Aplicou um preço interno de carbono (€ 25/tonelada métrica de CO2e) às emissões de GEE em todas as decisões de investimento • Incluiu uma métrica sobre a intensidade de GEE na remuneração da alta administração

Qualidade das informações de ESG reportadas

Conforme continua o crescimento do reporte mandatório e voluntário de ESG, as entidades estão percebendo que os tomadores de decisão que usam informações de ESG devem ter confiança em sua relevância e confiabilidade. Inclusive, 69% dos gerentes de portfólio e analistas de pesquisa acreditam que é importante que as divulgações de ESG sejam sujeitas a verificação independente.¹⁸ Independentemente de uma entidade estar obtendo avaliação sobre suas informações de ESG, melhorar a qualidade dos dados é fundamental para fornecer dados precisos aos tomadores de decisão internos e externos.

Em 2017, 85% das empresas do S&P 500 emitiram “relatórios de sustentabilidade” autoproclamados — mais do que nunca.¹⁹ No entanto, frequentemente, os stakeholders internos (p. ex., gestão, equipe, membros do conselho) e externos (p. ex., investidores, analistas, ONGs, reguladores) ainda não têm o mesmo nível de confiança na confiabilidade e qualidade das informações de sustentabilidade disponíveis, em comparação com informações financeiras históricas. Por exemplo, 42% dos investidores institucionais disseram que as informações não financeiras são muitas vezes inconsistentes, indisponíveis ou não verificadas.²⁰

As informações de ESG reportadas interna e externamente exigem um nível apropriado de controle interno para garantir que as informações e os dados são precisos, confiáveis, tempestivos e completos, e úteis para a decisão. O *Internal Control-Integrated Framework*²¹ do COSO pode apoiar os profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade em garantir que essas informações sejam controladas. A Tabela 5.4 apresenta as considerações de governança de dados que podem ajudar a obter confiança nas informações e que podem ser aplicadas a todas as informações, incluindo dados relevantes de ESG.

Orientação

- Identificar continuamente oportunidades de melhoria da qualidade de dados relacionados a ESG reportados interna e externamente

^d As principais ações de 2017 incluíram: em setembro de 2018, uma nova meta de longo prazo foi lançada, comprometendo-se a reduzir suas emissões absolutas de gases de efeito estufa (GEE) das operações em 1 MtCO2 até 2025, em comparação com o nível de 2017, em escopo constante, desconectando suas emissões de GEE de suas perspectivas de crescimento

Tabela 5.4: Considerações de governança de dados para dar suporte a informações de ESG de qualidade²²

Internas	Externas
<p>Ao revisar a gestão das principais informações de sustentabilidade para reporte interno, uma organização pode considerar os seguintes fatores relacionados à sua governança de dados e práticas de gerenciamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A criação, coleta, validação, armazenamento, uso, arquivamento e exclusão da organização de ativos de dados relacionados à sustentabilidade estão de acordo com sua política ou estratégia de governança de dados para apoiar uma gestão responsável? • As informações de sustentabilidade relevantes e confiáveis estão integradas aos sistemas, processos e relatórios de reporte da gestão existentes? Se sim, a gestão está usando ativamente essas informações para executar suas operações? Se não, por que não? • A linhagem de dados (conexão com suas fontes originais) é mantida em todos os sistemas de informação e cadeia de suprimentos? • A organização alavanca a tecnologia para estabelecer e manter a linhagem de dados, acessar informações e conectar-se aos dados de origem? Se não, pode fazê-lo prontamente? • As conexões e dependências relevantes são mantidas/preservadas entre as informações de sustentabilidade e outros tipos de informações? • Com que frequência os principais dados de sustentabilidade são coletados? Podem ser coletados e reportados internamente de forma tempestiva e econômica? • Quando apropriado, informações relevantes de sustentabilidade são integradas às principais análises que apoiam as decisões da gestão, como as relacionadas à alocação de recursos, desenvolvimento de produtos, fusões e aquisições, conformidade e gerenciamento de riscos? • Os incentivos aos funcionários e parceiros da cadeia de suprimentos estão alinhados com os objetivos de reporte de sustentabilidade da organização? 	<p>Ao revisar as práticas de gestão de dados para KPIs relacionados à sustentabilidade específicos para objetivos de reporte externo de sustentabilidade, uma organização pode considerar os seguintes fatores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • As principais informações de sustentabilidade estão integradas aos sistemas de reporte e/ou plataformas existentes de ERP? Se não, podem ser facilmente incorporadas? Ou controles eficazes podem ser construídos em torno de sistemas e plataformas atuais ou outros confiáveis? • Políticas formais e consistentes foram estabelecidas em toda a organização para ajudar a garantir a coleta, validação, análise e reporte/comunicação de dados confiáveis de sustentabilidade? • A organização estabeleceu e comunicou a propriedade e responsabilidade claras pela coleta, validação e reporte/comunicação das principais informações de sustentabilidade? • Os processos de comunicação e reporte de sustentabilidade da organização estão bem documentados, incluindo controles para prevenir ou detectar distorções? • A auditoria interna, a equipe de conformidade, a equipe do CFO e/ou terceiros relevantes, como o prestador de avaliação externa, foram contratados para revisar a qualidade das principais informações de sustentabilidade, processos de suporte e sistema de controle interno? • Existe confiança na qualidade dos dados?

Extraído de: *Leveraging the COSO Internal Control – Integrated Framework to Improve Confidence in Sustainability Performance Data*

Um número crescente de entidades está obtendo declarações de avaliação de terceiros independentes sobre suas informações de ESG sob as *Attestation Standards* da AICPA ou sob a *International Standard on Assurance Engagements* (ISAE) 3000. Das 250 principais entidades globais, mais de dois terços (67%) obtêm avaliação sobre informações de ESG.²³ As entidades que obtêm avaliação sobre informações de ESG podem escolher entre dois níveis de avaliação:

- Avaliação razoável, que consiste em um exame rigoroso, indicando se as informações estão livres de distorção relevante (consideradas informações de grau de investidor)
- Avaliação limitada, que consiste em procedimentos mais limitados, que resultam em um nível de avaliação significativo, mas mais baixo do que a avaliação razoável

Embora a maioria das entidades que buscam avaliação de suas informações de ESG reportadas o faça de forma voluntária, os requisitos de verificação e/ou avaliação estão se expandindo. Por exemplo, alguns regulamentos envolvem verificação independente de reporte de gases de efeito estufa (p. ex., o *Accreditation and Verification Regulation* do EU Emissions Trading System (EU ETS)²⁴ e o *Greenhouse Gas Emission Reporting Regulation* da British Columbia).²⁵ Outros aplicam a informações de ESG de forma mais ampla. Por exemplo, o *International Council on Mining & Metals* (ICMM)²⁶ exige que seus membros obtenham avaliação de seus relatórios de sustentabilidade. Alguns países, como Itália e França, estão começando a exigir avaliações com a adoção da *Directive on Non-financial Reporting* da UE.²⁷

Glossário

Adaptabilidade: A capacidade de uma entidade de se adaptar e responder aos riscos.

Ambiental, social e governança (ESG):^a Abrange as questões ambientais, sociais e de governança que são proeminentes nas pautas de investidores e outros stakeholders.

Ambiente externo: Qualquer coisa fora da entidade que influencie a capacidade de atingir a estratégia e os objetivos de negócios.

Ambiente interno: Qualquer coisa dentro da entidade que influencie a capacidade de concretizar a estratégia e objetivos de negócios.

Análise SWOT: Usa uma estrutura 2x2 para definir os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças que uma empresa está enfrentando.

Apetite a risco: Os tipos e a quantidade de risco, em um nível amplo, que uma organização está disposta a aceitar em busca de valor.

Avaliação de materialidade (ou avaliação de materialidade de ESG): O processo de identificar, refinar e avaliar potenciais questões ambientais, sociais e de governança que podem afetar seus negócios e/ou seus stakeholders, e condensá-los em uma lista curta de tópicos que informam a estratégia da empresa, metas e reporte.

Capacidade de risco: A quantidade máxima de risco que uma entidade é capaz de absorver na busca da estratégia e dos objetivos de negócios.

Capital financeiro: O padrão tradicional de desempenho; inclui recursos obtidos por meio de financiamento ou gerados por meio de produtividade.

Capital humano: O conhecimento, habilidades, competências e outros atributos incorporados em indivíduos que são relevantes para a atividade econômica.^b

Capital intelectual: Contabiliza os intangíveis associados à marca e reputação, além de patentes, direitos autorais, sistemas organizacionais e procedimentos relacionados.

Capital natural: O estoque de recursos naturais renováveis e não renováveis (p. ex., plantas, animais, ar, água, solos, minerais) que se combinam para gerar um fluxo de benefícios para as pessoas.^c

Capital social e de relacionamento: Redes em conjunto com normas, valores e entendimentos compartilhados, que facilitam a cooperação dentro ou entre grupos.^d

Complexidade: O escopo e a natureza de um risco para o sucesso da entidade.

Contexto de negócios: As tendências, eventos, relacionamentos e outros fatores que podem influenciar, esclarecer ou alterar a estratégia e os objetivos de negócios atuais e futuros de uma entidade.

Controle interno: Um processo, efetuado pelo conselho de administração, gestão e outro pessoal de uma entidade, projetado para fornecer segurança razoável em relação ao alcance dos objetivos relacionados às operações, reporte e conformidade. (Para mais discussão, consulte o *Internal Control—Integrated Framework*.)

Cultura: As atitudes, comportamentos e compreensão sobre riscos, tanto positivos quanto negativos, que influenciam as decisões da gestão e do pessoal e refletem a missão, visão e valores fundamentais da organização.

Dados: Fatos brutos que podem ser coletados em conjunto para serem analisados, usados ou referenciados.

Dependências: Recursos (p. ex., humanos, sociais, naturais) que as empresas precisam para criar e sustentar valor.

Entidade: Qualquer forma de entidade com fins lucrativos, sem fins lucrativos ou governamental. Uma entidade pode ser de capital aberto, de propriedade privada, de propriedade por meio de uma estrutura

^a KPMG (2017). "ESG, strategy and the long view: A framework for board oversight." Obtido no link assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/lu/pdf/lu-en-esg-strategy-framework-for-board-oversight.pdf

^b Esta é a definição de capital humano da OCDE, usada no rascunho do "Social & Human Capital Protocol", com publicação prevista para 2019. Essa definição de capital humano é semelhante à usada pelo <IR> Framework, que o descreve como "competências, capacidades e experiências das pessoas, e suas motivações para inovar".

^c Esta definição foi obtida do "Natural Capital Protocol", da Natural Capital Coalition. Esta definição é semelhante à usada pelo <IR> Framework, que o descreve como "todos os recursos e processos ambientais, renováveis e não renováveis, que fornecem bens ou serviços que sustentam a prosperidade passada, presente ou futura de uma organização".

^d Esta é a definição de capital social da OCDE, usada no rascunho do "Social & Human Capital Protocol", com publicação prevista para 2019. Essa definição de capital social é semelhante à usada pelo <IR> Framework, que o descreve como "as instituições e relações dentro e entre comunidades, grupos de stakeholders e outras redes, e a capacidade de compartilhar informações para melhorar o bem-estar individual e coletivo."

cooperativa ou qualquer outra estrutura legal.

Envolvimento ou engajamento dos stakeholders: O processo usado por uma organização para envolver stakeholders relevantes com a finalidade de atingir o resultado acordado.

Estratégia: O plano da organização para alcançar sua missão e visão e aplicar seus valores fundamentais.

Estrutura operacional: A forma como a entidade organiza e realiza suas operações cotidianas.

Extra-financeiro: Uma ampla gama de questões que provavelmente terão efeito de curto, médio e longo prazo no desempenho dos negócios. Questões extrafinanceiras normalmente existem além da gama tradicional de variáveis que são consideradas como parte dos processos de tomada de decisão de investimento. Os fatores extrafinanceiros incluem, mas não estão limitados a, governança corporativa, gestão de capital intelectual, direitos humanos, saúde e segurança ocupacional e práticas de capital humano, inovação, pesquisa e desenvolvimento, satisfação do cliente, mudanças climáticas e gestão de recursos naturais, consumo e saúde pública, risco de reputação e os impactos ambientais e sociais mais amplos da atividade corporativa, como impactos na biodiversidade e impactos na comunidade.⁹

Gerenciamento de riscos corporativos (ERM): A cultura, os recursos e as práticas, integrados à definição da estratégia e seu desempenho, nos quais as organizações confiam para gerenciar riscos na criação, preservação e realização de valor.

Gestão de desempenho: A mensuração dos esforços para atingir ou exceder a estratégia e objetivos de negócios.

Governança: Os sistemas e processos que garantem a eficácia geral de uma entidade – seja uma empresa, governo ou instituição multilateral.

Governança corporativa: O conjunto de relacionamentos entre a gestão da empresa, conselho, acionistas e outros stakeholders que fornecem a estrutura através da qual os objetivos da empresa são definidos.

Gravidade: Uma mensuração de considerações como a probabilidade e o impacto de eventos, ou o tempo que leva para se recuperar de eventos.

Impacto: O resultado ou efeito de um risco. Pode haver uma série de possíveis impactos associados a um risco. O impacto de um risco pode ser positivo ou negativo em relação à estratégia ou aos objetivos de negócios da entidade.

Incerteza: O estado de não saber como ou se os eventos potenciais podem se manifestar.

Informação: Dados processados, organizados e estruturados sobre um determinado fato ou circunstância.

Inventário de riscos: Todos os riscos que podem afetar uma entidade.

Megatendências: Grandes forças globais transformadoras, que definem o futuro por terem um impacto de longo alcance nos negócios, economias, indústrias, sociedades e indivíduos.

Meta de risco residual: A quantidade de risco que uma entidade prefere assumir na busca de concretizar sua estratégia e objetivos de negócios, sabendo que a gestão implantará, ou implantou, ações diretas ou focadas para alterar a gravidade do risco.

Missão: O propósito central da entidade, que estabelece o que ela deseja realizar e por que ela existe.

Não financeiro: De acordo com a *Non-Financial Reporting Directive* da UE sobre riscos não financeiros, inclui questões ambientais, aspectos sociais e trabalhistas, respeito aos direitos humanos, questões anticorrupção e suborno e diversidade nos conselhos de administração.

Objetivos de negócios: São os passos mensuráveis que a organização toma para atingir sua estratégia.

Oportunidade: Uma ação ou ação potencial que cria ou altera objetivos ou abordagens para criar, preservar e realizar valor.

Organização: O termo usado para descrever coletivamente o conselho de administração, gestão e outros funcionários de uma entidade.

Órgão de governança: O processo usado por uma organização para envolver os stakeholders relevantes com a finalidade de alcançar os resultados acordados (pode incluir conselho, conselho fiscal, conselho de administração, sócios gerais ou proprietário).

Pensamento integrado: A consideração ativa por uma organização das relações entre suas várias unidades

⁹ Radley Yeldar. (2012). "The value of extra-financial disclosure: What investors and analysts said." Comissionado pela Accounting for Sustainability, GRI e Radley Yeldar. Obtido no link globalreporting.org/resource/library/The-value-of-extra-financial-disclosure.pdf

operacionais e funcionais e os capitais que a organização usa ou afeta. O pensamento integrado leva a tomadas de decisão e ações integradas, que consideram a criação de valor no curto, médio e longo prazo.

Perfil de risco: Uma visão composta dos riscos assumidos em um determinado nível da entidade, ou aspecto do negócio que posiciona a gestão para considerar os tipos, gravidade e interdependências dos riscos e como podem afetar o desempenho em relação à estratégia e aos objetivos do negócio.

Persistência: Por quanto tempo um risco afeta uma entidade.

Probabilidade: A possibilidade de um determinado evento ocorrer.

Profissional de gerenciamento de riscos: Para os fins desta orientação, inclui aqueles com função direta no ERM, no entanto, a orientação é aplicável a qualquer pessoa com responsabilidades de gerenciar riscos (incluindo gestão operacional, proprietários de riscos, gestão de linha).

Profissional de sustentabilidade: Para os propósitos desta orientação, os profissionais de sustentabilidade incluem principalmente aqueles com papel direto em uma função de sustentabilidade; no entanto, a orientação é relevante para qualquer pessoa afetada por considerações relacionadas a ESG.

Recuperação: A capacidade de uma entidade retornar à tolerância.

Risco: A possibilidade de que os eventos ocorram e afetem a realização da estratégia e dos objetivos de negócios. OBS.: “Riscos” (plural) referem-se a um ou mais eventos potenciais que podem afetar o alcance dos objetivos. “Risco” (singular) refere-se a todos os eventos potenciais coletivamente que podem afetar a realização dos objetivos.

Risco inerente: O risco para uma entidade na ausência de quaisquer ações diretas ou focadas da gestão para alterar sua gravidade.

Riscos relacionados a ESG: Comumente chamados de riscos de sustentabilidade, não financeiros ou extrafinanceiros, são os riscos e/ou oportunidades ambientais, sociais e de governança que podem impactar uma entidade.^f

Risco residual real: O risco remanescente após a gestão tomar medidas para alterar sua gravidade.

Stakeholders: Partes que têm interesse genuíno ou adquirido na entidade.

Stakeholders externos: Quaisquer partes não envolvidas diretamente nas operações da entidade, mas que são afetadas pela entidade; influenciam diretamente o ambiente de negócios da entidade, ou influenciam a reputação, marca e confiança da entidade.

Stakeholders internos: Partes que trabalham dentro da entidade, como funcionários, gestão e conselho.

Sustentabilidade:⁹ Uma abordagem de negócios que cria valor para o acionista de longo prazo, aproveitando oportunidades e gerenciando riscos decorrentes de desenvolvimentos econômicos, ambientais e sociais.

Sustentabilidade organizacional: A capacidade de uma entidade de suportar o impacto de eventos de grande escala.

Tolerância: Os limites da variação aceitável no desempenho relacionado ao atingimento dos objetivos de negócios.

Valores fundamentais: As crenças e ideais da entidade sobre o que é bom ou ruim, aceitável ou inaceitável, que influenciam o comportamento da organização.

Velocidade de início ou velocidade: O tempo que leva para um evento de risco se manifestar, ou o tempo decorrido entre a ocorrência de um evento e o ponto em que a empresa sente seus efeitos pela primeira vez.

Visão: As aspirações da entidade para o seu estado futuro ou o que a organização pretende alcançar ao longo do tempo.

Visão de portfólio: Uma visão composta dos riscos que a entidade enfrenta, que posiciona a gestão e o conselho para considerar os tipos, gravidade e interdependências dos riscos e como podem afetar o desempenho da entidade em relação à sua estratégia e objetivos de negócios.

^f Embora esses termos sejam usados de forma intercambiável, esta orientação adotou o termo ESG, pois, atualmente, é o termo comumente usado pela comunidade de investidores e captura a gama de critérios para gerar retornos financeiros competitivos de longo prazo e impacto social positivo. O termo "riscos relacionados" foi adotado para contabilizar riscos que não são de ESG, mas que podem ter causas ou impactos relacionados ao ESG. Por exemplo, o risco de flutuações de preços de matérias-primas pode ser exacerbado por uma causa ambiental, como enchentes ou secas que não foram consideradas anteriormente pela organização.

⁹ RobecoSAM. "Corporate Sustainability." Obtido no link [sustainability-indices.com/sustainability-assessment/corporate-sustainability.jsp](https://www.sustainability-indices.com/sustainability-assessment/corporate-sustainability.jsp).

Agradecimentos

World Business Council for Sustainable Development

Principais Contribuintes

- Rodney Irwin, Diretor Geral da Redefining Value & Education
- Mario Abela, Diretor da Redefining Value
- Lois Guthrie, Diretora da Redefining Value
- Eva Zabey, Diretora da Redefining Value
- Juliet Taylor, Gerente de Clima e Energia da Redefining Value
- Eleanor Leach, Associada, Redefining Value
- Austin Kennedy, Associado, Redefining Value

EY

Principais Contribuintes

- Velislava Ivanova, EY Líder das Américas em Mudanças Climáticas e Serviços de Sustentabilidade
- Brendan LeBlanc, Parceiro
- Craig Faris, Consultor de Serviços de Assessoria de Riscos
- Rich Goode, Diretor Executivo
- Lauren Rogge, Gerente Sênior
- Anne Munaretto, Gerente Sênior
- Margaret Weidner, Gerente
- Susan Bailey, Consultora Sênior

Gostaríamos de expressar nossos sinceros agradecimentos aos seguintes:

- A generosidade da Gordon and Betty Moore Foundation
- Ao Comitê Consultivo, que ajudou com feedback no período de consulta pública:
 - Copresidente, Rodney Irwin, World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Diretor Geral da Redefining Value & Education
 - Copresidente, Sandra Richtermeier, Reitora - Manning School of Business University of Massachusetts Lowell
 - Paul Sobel, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Presidente
 - Desiré Carroll, American Institute of CPAs (AICPA), Gerente Sênior
 - Sarah Ovuka, Financial Executives International (FEI), *Professional Accounting Fellow*
 - Geneva Claesson, Sócia, Sustainability & Climate Change, Deloitte LLP
 - Rick Funston, Funston Advisory Services LLC, Sócio Gerente
 - Robert Hirth, Protiviti Inc., Diretor Geral Sênior e Presidente emérito do COSO
 - Krisann Kleibacker Lee, Cargill, Inc., Advogada Sênior
 - Geoff Lane, PricewaterhouseCoopers (PwC), Sócio, Sustentabilidade e Mudanças Climáticas
 - Randy Miller, Funston Advisory Services LLC, *Principal*
 - Sreeparna Mitra, EY, *Principal*, Serviços Consultivos
 - Bill Murphy, KPMG, Sócio, Serviços de Governança e Avaliação de Riscos e Líder Canadense de Serviços de Sustentabilidade
 - Lucy Nottingham, Marsh & McLennan Companies, Inc., Diretora, Global Risk Center
 - Gloria Santona, Baker McKenzie, membros do conselho
 - Mark Weick, The Dow Chemical Company, Diretor Principal, Sustentabilidade e ERM

- Gostaríamos de agradecer aos representantes das seguintes empresas que participaram das entrevistas, pesquisas e workshops que influenciaram esta publicação:
 - Aditya Birla Group
 - Akipeo Inc.
 - CLP Holdings Limited (CLP)
 - The Dow Chemical Company
 - Eastman Chemical Company
 - EDP - Energias de Portugal, S.A
 - Eni S.p.A.
 - Environmental Resources Management Limited (ERM)
 - Eskom SA
 - Givaudan International SA
 - Hankook Tire Co. Ltd.
 - Hitachi Ltd.
 - Infosys Limited
 - Institute and Faculty of Actuaries (IFoA)
 - Insurance Institute of Switzerland (IIS)
 - Mitsubishi Corporation
 - Monsanto Company^a
 - Nestlé S.A.
 - NYU Stern, Center for Sustainable Business
 - Olam International Ltd.
 - Royal Philips N.V.
 - Saudi Basic Industries Corp. (SABIC)
 - Siam Cement Group Public Company Limited (SCG)
 - State Street Global Advisors (SSGA)
 - Stora Enso
 - Sumitomo Chemical Company Ltd.
- Representantes das empresas-membros do WBCSD que participaram das sessões de gerenciamento de riscos nas reuniões do Delegado Intermediário em Montreux, Suíça (abril de 2017) e Cidade do México (outubro de 2017)
- Sergio Analco | Branding + Design, por seu trabalho no design e produção deste documento

Sobre o *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*

O WBCSD é uma organização global liderada por CEOs, com mais de 200 empresas líderes trabalhando juntas para acelerar a transição para um mundo sustentável. O WBCSD ajuda a tornar suas empresas associadas mais bem-sucedidas e sustentáveis, focando no máximo impacto positivo para os acionistas, o meio ambiente e as sociedades. Nossas empresas associadas vêm de todos os setores de negócios e de todas as principais economias, representando uma receita combinada de mais de US\$ 8,5 trilhões e 19 milhões de funcionários. Nossa Rede Global, de quase 70 conselhos empresariais nacionais, oferece aos seus membros um alcance inigualável em todo o mundo. O WBCSD está posicionado de forma única para trabalhar com empresas associadas ao longo e através das cadeias de valor, para fornecer soluções de negócios impactantes para as questões de sustentabilidade mais desafiadoras. wbcsd.org

Sobre o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*

Este projeto foi apoiado pelo COSO, que se dedica a fornecer liderança criativa por meio do desenvolvimento de frameworks e orientações abrangentes sobre gerenciamento de riscos corporativos, controle interno e dissuasão de fraudes, destinados a melhorar o desempenho e a governança organizacionais e reduzir a extensão da fraude nas organizações. O COSO é uma iniciativa do setor privado, patrocinada e financiada conjuntamente por:

- *American Accounting Association (AAA)*
- *American Institute of CPAs (AICPA)*
- *Financial Executives International (FEI)*
- *Institute of Management Accountants (IMA)*
- *The Institute of Internal Auditors (IIA)*

Sobre a EY

A EY é líder global em serviços de avaliação, impostos, transações e assessoria. Os insights e serviços de qualidade que oferecemos ajudam a construir confiança nos mercados de capitais e nas economias do mundo todo. Desenvolvemos líderes excepcionais, que se unem para cumprir nossas promessas a todos os nossos stakeholders. Ao fazê-lo, desempenhamos um papel fundamental na construção de um mundo profissional melhor para nossa equipe, nossos clientes e nossas comunidades. EY refere-se à organização global e pode referir-se a uma ou mais firmas-membros da Ernst & Young Global Limited, cada uma das quais é uma entidade legal separada. A Ernst & Young Global Limited, empresa britânica limitada por garantia, não presta serviços a clientes. Para mais informações sobre nossa organização, visite ey.com.

^a A Monsanto Company foi adquirida pela Bayer AG em 7 de junho de 2018 e, agora, é uma subsidiária integral indireta da Bayer AG.

Anexos

Anexo I: Histórico do projeto e abordagem para desenvolver a orientação

O caso de negócios para integrar o ESG ao ERM

Em janeiro de 2017, o WBCSD publicou um relatório, *Sustainability and enterprise risk management: the first step towards integration*, examinando o estado da integração de riscos relacionados a ESG e ERM.¹ O relatório comparou as divulgações de sustentabilidade e risco de 170 empresas membros do WBCSD e constatou que, em média, apenas 29% das áreas consideradas “materiais” em um relatório de sustentabilidade foram divulgadas no registro de riscos legais de uma empresa. Notavelmente, 35% das empresas membros não divulgaram qualquer um dos riscos de sustentabilidade (ou seja, riscos relacionados a ESG) identificados em seus relatórios de sustentabilidade nas suas declarações legais.^a

Discussões e pesquisas revelaram que mais de 70% dos profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade acreditavam que “as práticas de gerenciamento de riscos não estavam abordando devidamente os riscos de sustentabilidade”. Os profissionais apontaram para uma série de forças organizacionais internas e características inatas dos riscos de sustentabilidade que impactam o gerenciamento eficaz dos riscos de sustentabilidade. Destes, os motivos mais proeminentes incluíram:^b

- Algumas empresas têm conhecimento limitado de sustentabilidade, o que inibe a captura de riscos de sustentabilidade emergentes.
- Os riscos de sustentabilidade costumam ser mais difíceis de quantificar do que os riscos tradicionais.
- O cronograma da perspectiva do risco de sustentabilidade é maior do que o dos riscos tradicionais.
- Relatórios de sustentabilidade e as principais divulgações de riscos corporativos têm diferentes públicos e propósitos.

A Colaboração entre o COSO e o WBCSD

Em abril de 2017, reconhecendo os benefícios da cooperação mútua para seus respectivos membros e para as empresas em geral, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) e o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) assinaram um Memorando de Entendimento (MoU), com o objetivo de trabalhar em conjunto para ajudar as empresas a identificar e priorizar questões relacionadas à sustentabilidade e ao gerenciamento de riscos corporativos.

O resultado dessa colaboração é esta orientação, desenvolvida para apoiar as entidades na aplicação do gerenciamento de riscos corporativos aos riscos ambientais, sociais e relacionados à governança.

A Orientação: Aplicando o gerenciamento de riscos corporativos aos riscos ambientais, sociais e relacionados à governança

O WBCSD liderou o desenvolvimento da orientação, apoiado pelo Conselho do COSO e pela EY como principal contribuinte. A equipe de desenvolvimento da orientação colaborou com profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade, para obter insights sobre os desafios atuais e apoiar o desenvolvimento do conteúdo, estudos de caso e exemplos para o rascunho preliminar. O rascunho preliminar da orientação foi divulgado em fevereiro de 2018.

De 7 de fevereiro a 30 de junho de 2018, o COSO e o WBCSD realizaram um processo de consulta pública sobre a versão preliminar da orientação. Por meio de cartas formais de feedback, uma pesquisa on-line e e-mails, mais de 40 acadêmicos entrevistados, organizações não governamentais, organizações relatoras, organizações intergovernamentais, profissionais, organizações profissionais e empresas de serviços profissionais e assessoria forneceram informações para atualizar as orientações. Foi estabelecido um comitê consultivo composto por 16 profissionais de gerenciamento de riscos e sustentabilidade, serviços profissionais e organizações patrocinadoras para apoiar o processo de consulta.

A equipe do projeto de desenvolvimento da orientação revisou todos os comentários recebidos, considerou os méritos dos comentários e opiniões, e debateu e concordou com as modificações em uma reunião presencial com o comitê consultivo. Um rascunho atualizado incluindo essas contribuições foi aprovado pelo WBCSD e COSO.

^a O WBCSD expandiu essa pesquisa para 369 empresas em 2017 e encontrou resultados semelhantes. Os resultados mostraram que 31% dos temas materiais de sustentabilidade foram divulgados aos investidores como fatores de risco. Além disso, 31% das empresas não apresentavam alinhamento entre o risco considerado “material” no relatório de sustentabilidade e a declaração legal.

^b Proeminência determinada com base no nível de concordância dos entrevistados e no feedback dos profissionais de sustentabilidade da conferência *Pathways to Impact*.

Anexo II: Exemplos de requisitos de divulgação de riscos e governança

Muitos países e bolsas de valores estabelecem requisitos de reporte anual, para que as empresas divulguem informações relacionadas a fatores de riscos potenciais, incluindo riscos relacionados a ESG e práticas de governança. Uma análise foi realizada em 2017 para identificar os requisitos de divulgação de 15 países, selecionados com base no produto interno bruto (PIB), práticas de divulgação da empresa e localização geográfica. Tanto as leis nacionais quanto os requisitos da bolsa de valores foram avaliados.

A análise revelou que 13 dos 15 países analisados exigiam divulgações anuais de fatores de riscos, seja por meio de leis nacionais ou requisitos específicos da bolsa de valores. Oito desses 13 países identificaram explicitamente pelo menos um componente ambiental, social ou de governança que deve ser considerado na preparação de divulgações de fatores de riscos. Além disso, 14 dos 15 países exigiram divulgações anuais de governança por meio de leis do país ou exigências da bolsa de valores.

Os requisitos de divulgação de riscos, incluindo requisitos específicos relacionados a questões de ESG, são apresentados a seguir na Tabela II.1. Os requisitos de divulgação de governança são apresentados na Tabela II.2.

Tabela II.1 Requisitos de divulgação de riscos^d

Jurisdicção	Requisitos	Literatura Fidedigna	
País	Divulgação do fator de risco ^e	Divulgação de fatores de risco específicos de ESG ^f	Exemplos de citações
Austrália	Sim	Sim	Australian stock exchange (ASX) Corporate Governance Council Principles & Recommendations: Princípio 7 (recomendação 7.4)
Brasil	Sim	Não	Chairperson of the Securities Commission of Brazil (CVM) Instrução N° 480
Canadá	Sim	Sim	Formulário 51-102F2, Annual Information Form, Seção 5.2; Formulário 51-102F1, Management's Discussion and Analysis, Seção 1.2
China	Não	Não	
França	Sim	Sim	Artigo L225-100; ArtigoL225-100-2
Alemanha	Sim	Sim	Commercial Code / Corporate law (HGB), §§289, 289a-e HGB, 315, 315a-c HGB
Índia	Sim	Sim	Companies Act 2013, Seção 134. Demonstração financeira, (3)
Japão	Sim	Não	Financial Instruments and Exchange Act (FIEFA), Artigos 5, 24 Cabinet Office Ordinance on the Disclosure of Corporate Affairs (Cabinet Ordinance); Artigo 8(1), Artigo 15/Formulário 2 33; Formulário 3 13
Países Baixos	Sim	Sim	Dutch Civil Code, Livro 2 Legal Persons, Título 9 "financial statements and directors' report"; Financial Supervision Act; Dutch Corporate Governance Code (8 de dezembro de 2016) of the Monitoring Committee
Noruega	Sim	Não	Norwegian Act on Securities Trading 2007: Seção 5-5 "Annual financial reports"; Norwegian Accounting Act, Seção 3
Singapura	Não	Não	
África do Sul	Sim	Não	King IV Report on Corporate Governance for South Africa 2016: Princípio 11
Tailândia	Sim	Não	Regulations of the Stock Exchange of Thailand. Re: Preparation and Submission of Financial statements, Financial reports and Operating results of Listed Companies
Reino Unido	Sim	Sim	Companies Act 2006 c. 46 Parte 15 CAPÍTULO 4A, Seção 414C(2)(b), 414C(4)(b), 414C(7), 414CB(1)(2)(d)
EUA	Sim	Sim	17 CFR 229.503; Orientação SEC Regulation S-K, SS 229.503 (c) ; Item 303(a)(3) (ii)

^c Nos casos de várias bolsas de valores no país, as duas maiores bolsas de valores foram incluídas na análise.

^d OBS.: A UE emitiu a Non-Financial Reporting Directive (Diretiva 2014/95/UE), que obriga grandes empresas a reportarem políticas relacionadas ao meio ambiente, responsabilidade social, direitos humanos, anticorrupção/suborno e diversidade em relação aos conselhos e a divulgação de riscos relacionados a ESG. Os Estados-Membros da UE adotaram-na como parte da lei do país. Para mais informações sobre esta diretiva, consulte: ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en.

^e Requisito anual para divulgar publicamente os fatores de riscos que excedem um limite específico.

^f Os requisitos especificam a consideração de pelo menos um risco ambiental, social ou relacionado à governança na seleção de fatores de riscos para divulgação anual.

Tabela II.2 Requisitos de divulgação de governança

Jurisdição	Requisitos	Literatura Fidedigna
País	Requisito específico de divulgação de governança? ⁹	Exemplos de citações
Austrália	Sim	Australia Corporations Act 2001, Volume 1, Capítulo 2D, 2G, 2H, 2J
Brasil	Não	
Canadá	Sim	Canada Business Corporations Act: Parte 5, Parte 7, Parte 8; National Instrument 58-101; National policy 58-201
China	Sim	Code of Corporate Governance for Listed Companies in China
França	Sim	French Commercial Code, Artigos L. 225-37-2 to L. 225-37-5
Alemanha	Sim	German Commercial Code, Seção 289F, Corporate Governance Statement
Índia	Sim	Securities and Exchange Board of India Regulations, 2015, Seção 34, Capítulo II
Japão	Sim	Financial Instruments and Exchange Act (FIEFA), Artigos 5, 24 Cabinet Office Ordinance on the Disclosure of Corporate Affairs (Cabinet Ordinance); Artigo 8(1), Artigo 15/Formulário 2 57; Formulário 3 37
Países Baixos	Sim	Dutch Corporate Governance Code (8 de dezembro de 2016) of the Monitoring Committee
Noruega	Sim	Norwegian Accounting Act, Seção 3-3c
Singapura	Sim	Singapore Companies Act (2006); Singapore Exchange Listing Rules, Report of the Committee e Code of Corporate Governance
África do Sul	Sim	Companies Act 2008: Part F - Governance of Companies
Tailândia	Sim	Corporate Governance Code for Listed Companies 2017
Reino Unido	Sim	Companies Act 2006 c. 46 Parte 15 Capítulo 5, Seções 416 (1), (3); 418 (2), 419A; Disclosure and Transparency Rules of the Financial Conduct Authority, DTR 7.1, 7.2
EUA	Sim	SEC Regulation S-K, 17 CFR §229.407

⁹ Requisito anual de divulgação de informações relacionadas às práticas de governança corporativa, como a organização dos órgãos executivos e procedimentos éticos da gestão.

Anexo III: Exemplos de frameworks e compromissos voluntários

A seguir, uma seleção de frameworks, normas e compromissos voluntários que podem servir como ponto de partida para mapear os requisitos voluntários de ESG da entidade.

Tabela 1.3: Exemplos de frameworks e compromissos voluntários

Framework ou código	Órgão de governança	Expectativa	Como o framework aborda ESG e governança
<i>B-Corp</i> ²	B Lab	Certificação	Empresas com fins lucrativos certificadas pela organização sem fins lucrativos B Lab devem atender às normas de desempenho social e ambiental, responsabilidade e transparência.
<i>CDSB Framework for reporting environmental information, natural capital and associated business impacts</i> ³	Climate Disclosure Standards Board (CDSB)	Orientação/ Alinhamento	Estabelece abordagem para reportar informações ambientais em relatórios principais, em que essas informações são relevantes para a compreensão dos riscos e oportunidades financeiras das empresas, bem como para a resiliência de seus modelos de negócios.
<i>Ceres Principles</i> ⁴	Ceres	Orientação/ Alinhamento	Diretrizes que formalizam a dedicação das empresas à conscientização e responsabilidade ambiental, bem como o compromisso ativo com o processo contínuo de melhoria contínua, diálogo e reporte público abrangente e sistemático.
<i>Equator Principles</i> ⁵	Association of member Equator Principles Financial Institutions	Assinatura/ Membros	Instituições financeiras prestam contas anuais à Equator Principles Association, afirmando a adoção de um processo de gerenciamento de riscos para determinar, avaliar e gerenciar o risco ambiental e social em projetos.
<i>Global Reporting Initiative (GRI)</i> ⁶	Global Sustainability Standards Board	Orientação/ Alinhamento	Normas globais codificadas para reporte de sustentabilidade.
<i>IFC Performance Standards</i> ⁷	International Finance Corporation (IFC)	Política/ Norma	Define responsabilidades do cliente IFC de gerenciar riscos de ESG em 8 categorias (Risco, Trabalho, Eficiência de Recursos, Comunidade, Reassentamento de Terra, Biodiversidade, Povos Indígenas e Patrimônio Cultural).
<i>International Integrated Reporting Council (IIRC)</i> ⁸	Global coalition of regulators, investors, etc.	Orientação/ Alinhamento	Princípios e frameworks para reporte integrado, que incluem uma ampla base de capitais, para criar valor de longo prazo.
<i>Luxembourg Finance Labelling Agency (LuxFLAG)</i> ⁹	LuxFLAG	Rótulo	Agência com o objetivo de promover a captação de recursos para o setor de investimento responsável, através da atribuição de um rótulo reconhecível aos veículos de investimento elegíveis. O seu objetivo é assegurar aos investidores que o requerente investe, direta ou indiretamente, no setor do Investimento Responsável.
<i>Natural Capital Protocol</i> ¹⁰	Natural Capital Coalition	Orientação/ Alinhamento	Framework criado para ajudar a gerar informações confiáveis e acionáveis das quais os gerentes de negócios precisam para informar as decisões. O Protocolo visa apoiar melhores decisões, incluindo como interagimos com a natureza, ou mais especificamente o capital natural, na tomada de decisões.
<i>OECD Guidelines for Multinational Enterprises</i> ¹	Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)	Orientação/ Alinhamento	Recomendações de governos a empresas multinacionais, na forma de princípios e normas não vinculativos para conduta empresarial responsável, em um contexto global consistente com leis e normas internacionais.
<i>Principles for Responsible Investment</i> ¹²	Nações Unidas	Assinatura	Compromisso no nível do CEO para investidores institucionais, para incorporar fatores de ESG nas decisões de investimento e propriedade.
<i>SASB Conceptual Framework (CF)¹³ and Standards (S)</i> ¹⁴	Sustainability Accounting Standards Board	Orientação/ Alinhamento	Tópicos e métricas de sustentabilidade financeiramente relevantes específicos do setor, criados para garantir a entrega de informações de ESG materiais e úteis para decisões aos mercados de capitais, de uma forma que seja rentável.
<i>Social & Human Capital Protocol</i> ^{15,h}	Social & Human Capital Coalition	Orientação/ Alinhamento	Contribui para a visão de integrar a mensuração dos impactos sociais e humanos, fornecendo um processo consistente para orientar as empresas na jornada de mensuração, valorização e melhor gestão do capital social e humano e fornecendo um framework para ação colaborativa, em direção a abordagens harmonizadas e padronizadas.
<i>Sustainable Development Goals</i> ¹⁶	Nações Unidas	Orientação/ Alinhamento	Conjunto de 17 Objetivos Globais com 169 metas, cobrindo uma ampla gama de questões de desenvolvimento sustentável às quais as empresas podem se alinhar.
<i>Task Force for Climate-Related Disclosures</i> ¹⁷	Financial Stability Board	Orientação/ Alinhamento	Orientação sobre divulgações financeiras voluntárias relacionadas ao clima, com foco em governança, estratégia, gerenciamento de riscos, e métricas e metas.
<i>UN Global Compact</i> ¹⁸	Nações Unidas	Assinatura/ Membros	Compromisso no nível do CEO, com dez princípios focados em direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção.
<i>UN Guiding Principles on Business and Human Rights</i> ¹⁹	Nações Unidas	Orientação/ Alinhamento	Diretrizes para promover os direitos humanos nos negócios e erradicar o abuso, focando especificamente na transparência e responsabilidade corporativa.
<i>UNEP Finance Initiative Principles for Sustainable Insurance</i> ²⁰	Nações Unidas	Orientação/ Alinhamento	Framework global para o setor de seguros abordar riscos e oportunidades de ESG.

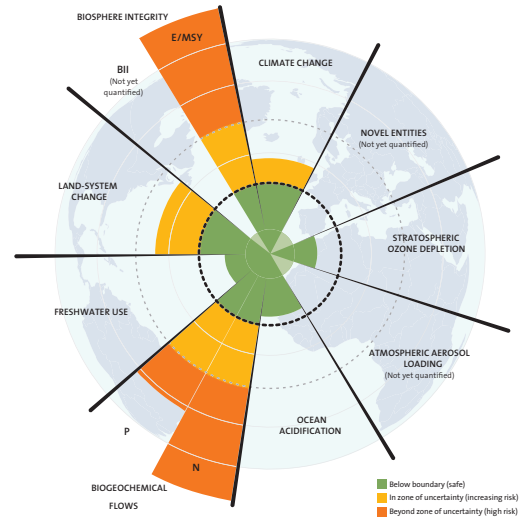
^h A versão final do Social & Human Capital Protocol deve ser publicada em 2019.

Anexo IV: Recursos adicionais específicos de ESG para entender o contexto de negócios²¹

(Extraído do *Embedding Project – The Road to Context: Contextualising Your Strategy and Goals*)

O Framework de Limites Planetários

O framework *Planetary Boundaries*, desenvolvido por Johan Rockström e colegas, identifica nove processos fortemente acoplados que regulam a estabilidade e resiliência dos limites do sistema ecológico da Terra e, para cada um desses sistemas, tenta quantificar os limites nos quais a sobrevivência humana está ameaçada.²² Várias empresas descobriram que o framework ajuda a introduzir a ideia de “limites” que têm o potencial de criar restrições estratégicas reais, pois limitam o acesso a recursos ou aumentam os riscos relacionados ao clima. O framework também foi útil para iniciar uma conversa sobre limites ao crescimento. Conforme essas conversas progredem, no entanto, algumas das questões precisarão ser reformuladas de limites planetários para limiares. Por exemplo, em muitos casos, é um desafio discutir um limite planetário máximo para a água. Em vez disso, as empresas precisarão contemplar o nível da bacia hidrográfica e limiares sazonais da quantidade e qualidade da água nas áreas em que operam. No entanto, em estágios iniciais, esse framework pode fornecer um forte ponto de ancoragem conceitual.



Créditos: Azote Images para Stockholm Resilience Centre

Adaptado de stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries/planetary-boundaries/about-the-research/the-nine-planetary-boundaries.html

O "donut" dos limites sociais e planetários

Enquanto o framework de Limites Planetários se concentra principalmente em limites ambientais, Kate Raworth propôs o modelo *The Doughnut* que adiciona um anel interno (*The Social Foundation*) ao framework de Limites Planetários. Juntamente com o framework de Limites Planetários, isso pode ser útil para ajudar a apresentar o papel que as empresas desempenham na manutenção e aumento da resiliência social ou, inversamente, como suas ações contribuem para a instabilidade social nas regiões onde operam.

Anexo V: Exemplo de matriz responsável, responsabilizável, consultado, informado (RACI)

O seguinte é um exemplo de uma matriz RACI (*responsible, accountable, consulted, informed*; em português, responsável, responsabilizável, consultado, informado), destacando alguns papéis comuns dentro de uma organização e seu envolvimento em todo o processo de ERM.

Componentes de ERM	Conselho e subcomitê	Comitê Executivo	Diretor de ERM ou CRO	Proprietários de risco (inclui sustentabilidade para riscos específicos de ESG)	Profissionais de sustentabilidade
Governança e Cultura	Responsável por definir o tom da governança, cultura e apetite a risco	Responsável pela criação e facilitação do processo de ERM de ponta a ponta	Responsável pela criação e facilitação do processo e ciclo de vida de ERM de ponta a ponta	Informado sobre processo de ERM para apoiar a gestão de questões de ESG	Informado sobre o modelo de governança e o processo para apoiar gestão de questões de ESG
Definição de Estratégia e Objetivos	Consultado e informado sobre mudanças significativas no ambiente interno e externo	Responsável por definir a estratégia de negócios, objetivos e apetite a risco	Responsável por facilitar o processo de análise do contexto e estratégia de negócios	Consultado sobre mudanças internas e externas, para identificar mudanças que podem resultar em riscos	Consultado sobre mudanças internas e externas e os impactos e dependências relacionados a ESG
Desempenho	Consultado e informado sobre os riscos críticos que afetam a estratégia e aprova as respostas a risco selecionadas	Responsável por identificar e divulgar os riscos materiais que afetarão a estratégia de negócios	Responsável por facilitar o processo de identificação de impactos nos negócios	Responsável por apoiar a identificação e compreensão de riscos	Consulta os proprietários de riscos para apoiar a identificação e compreensão dos riscos relacionados a ESG
		Responsável por avaliar e priorizar os principais riscos e oportunidades	Responsável por alavancar ferramentas para avaliação e priorização de riscos	Responsável por avaliar a gravidade do risco no negócio e na estratégia	Consulta os proprietários de riscos sobre as ferramentas e o conhecimento, para apoiar a quantificação e priorização de riscos relacionados a ESG
		Responsável pela alocação apropriada de recursos para gerenciar riscos priorizados	Responsável por coordenar o desenvolvimento de respostas a riscos para cada área de risco	Responsável por desenvolver respostas apropriadas para abordar o risco e implantar a resposta	Consulta os proprietários dos riscos para desenvolver respostas aos riscos priorizados
Análise e Revisão	Consultado sobre o status dos riscos e o processo de ERM	Responsável por monitorar as atividades de ERM e garantir que riscos permaneçam dentro do apetite a risco	Responsável por desenvolver uma visão consolidada de métricas para monitorar riscos	Responsável por desenvolver métricas para monitorar os riscos e o contexto de negócios, quando o risco sair dos níveis de tolerância	Consultado sobre métricas apropriadas para monitorar riscos relacionados a ESG e determinar aspectos a reportar aos stakeholders internos e externos
Informação, Comunicação e Reporte	Consultado sobre atividades e processos de ERM divulgados externamente	Responsável pelas comunicações de atividades e processos de ERM interna e externamente	Responsável pelo desenvolvimento de comunicações internas e externas sobre atividades e processos de ERM	Responsável por fornecer insumos para comunicações internas e externas sobre atividades e processos de ERM	Consultado sobre contribuições às comunicações internas e externas sobre aspectos relacionados a ESG de atividades e processos de ERM

Anexo VI: Exemplo de tabela de referência de evento precedente

Esta tabela foi elaborada como ponto de partida para que as empresas considerem eventos ocorridos em outras empresas como entrada de dados para modelos de previsão. As referências aqui fornecem uma visão geral do evento e do impacto. Mais pesquisas e comparação com circunstâncias específicas da empresa seriam necessárias.

Riscos de ESG	Referência a exemplos de eventos precedentes	Impacto
Ambiental		
Clima severo	• Impacto de inundações catastróficas e seca sobre o rendimento das culturas de algodão e preço (2010) ²³	• Marca de roupas Next teve que aumentar os preços de 5% a 8% • Os preços das ações da H&M caíram 2,5% ²⁴
	• Impacto da seca do Texas e condições climáticas adversas da China na safra de algodão (2011)	• A Gap reduziu sua previsão de lucro anual em 22% durante a atualização do primeiro trimestre de 201, devido em parte aos preços do algodão. • Polo Ralph Lauren registrou uma queda de 36% no lucro líquido no 1º trimestre, citando custos mais altos de insumos como o principal fator ²⁵
	• Impacto de zonas úmidas costeiras no nordeste dos EUA em danos regionais por inundações pelo Furacão Sandy e perdas de inundações anuais locais em Nova Jersey (2012)	• A presença de zonas úmidas ajudou a evitar US\$ 625 milhões em danos diretos por inundações ²⁶
Contaminação da água	• Derramamento de óleo no Golfo do México (2010)	• Em 2018, BP pagou mais de US\$ 65 bilhões em custos de limpeza e honorários advocatícios relativos ao maior desastre ambiental da história dos EUA, onde 11 trabalhadores da plataforma foram mortos ²⁷
	• Contaminação da água por fraturamento hidráulico	• Cabot Oil and Gas pagou US\$ 4,2 milhões a duas famílias por contaminar sua água ²⁸
	• Derramamento de resíduos de cinzas de carvão (2015)	• Duke Energy Corp concordou em pagar US\$ 102 milhões em multas federais: US\$ 68 milhões em multas e US\$ 34 milhões para esforços ambientais e de conservação na Carolina do Norte e Virginia ²⁹
Escassez de água	• Extração de águas subterrâneas acima dos limites legais	• Coca-Cola foi forçada a fechar sua fábrica de engarrafamento, onde produzia 600 garrafas de tereftalato de polietileno (PET) de refrigerantes por minuto ³⁰
Biodiversidade	• Violações da lei nacional de biodiversidade no Brasil (2017)	• 35 empresas diferentes (principalmente multinacionais cosméticas e farmacêuticas) foram responsabilizadas, totalizando cerca de US\$ 44 milhões em multas ³¹
	• Restauração da biodiversidade, natureza e paisagens (projeto de lei da French National Assembly)	• Qualquer ato praticado por um indivíduo é punido com multa de até 150.000 euros (750.000 euros para grupo organizado) e dois anos de prisão ³²
Social		
Direitos humanos	• Más condições de trabalho nas fábricas (década de 1990 e início de 2000)	• A defesa da Nike dessas reivindicações resultou em um pagamento de liquidação de US\$ 1,5 milhão ^{33,34}
	• Trabalhadores que recebem menos do que o salário mínimo legal	• 7-Eleven pagou pelo menos US\$ 26 milhões em salários atrasados a 680 trabalhadores ³⁵
Direitos trabalhistas	• Greve de funcionários por melhorias nos direitos trabalhistas	• Grande projeto de mineração de classe mundial com despesas de capital de US\$ 3 a US\$ 5 bilhões sofrerá custos de cerca de US\$ 20 milhões por semana de atraso na produção em termos de valor presente líquido (VPL), em grande parte devido à perda de vendas ³⁶
Saúde e segurança ocupacional	• Lesões, doenças e mortes relacionadas ao local de trabalho	• Os seguintes estudos reportam custos médios diretos e indiretos: - National Safety Council Injury Facts ³⁷ - PBS Costs of Occupational Injuries and Illnesses (US-specific) ³⁸
	• Colapso da fábrica, resultando em mais de 1.100 trabalhadores mortos e 1.000 feridos	• A International Labor Organization levantou US\$ 15 milhões da meta de US\$ 40 milhões para compensar as famílias impactadas pelo colapso da fábrica Rana Plaza ³⁹
Comunidade	• Desabamento de barragem, matando 19 pessoas e enviando detritos de mineração de minério de ferro através da região sudeste do Brasil	• Samarco (Value e BHP) pagou um acordo de US\$ 6,2 bilhões ⁴⁰
Segurança alimentar	• Contaminação de alimentos levou a E. coli (2015) ⁴¹	• O preço das ações da Chipotle, que estava aumentando na época, caiu de US\$ 750 por ação para US\$ 440 por ação em um período de seis meses ⁴²
	• Contaminação de alimentos para animais de estimação resultou em mortes de cães (2014) ⁴³	• Petco interrompeu a venda de guloseimas para cães feitas na China, o que impactou 1.300 lojas e vendas no Petco.com ⁴⁴
Segurança do produto	• Baterias de íon de lítio pegaram fogo (2006)	• Dell/Sony fez o recall de 4,1 milhões de baterias a um custo de US\$ 400 milhões ⁴⁵
	• Tinta com chumbo em brinquedos infantis (2007)	• Mattel recolheu 967.000 brinquedos, seu 17º recall em dez anos ⁴⁶
	• Atraso em comunicar defeito no interruptor de ignição (2014)	• A National Highway Traffic Safety Administration cobrou da GM US\$ 35 milhões em multas civis ⁴⁷
	• Superaquecimento e incêndio de telefones celulares (2016)	• Samsung emitiu um recall inicial de 2,5 milhões de dispositivos ⁴⁸
Segurança do consumidor	• Falta de supervisão das operações de negociação (2013)	• JPMorgan Chase gerou cerca de US\$ 6 bilhões em perdas devido a derivativos complexos • Concordou em pagar US\$ 920 milhões em multas aos reguladores ⁴⁹
Governança		
Suborno e corrupção	• Pagamentos de suborno	• Penalidades criminais e civis são impostas às empresas por crimes definidos pela US Foreign Corrupt Practices Act ⁵⁰ • Em 2016, o Serious Fraud Office garantiu sua primeira condenação sob a seção 7 da Lei de Suborno do Reino Unido de 2010, que resultou em uma multa financeira de cerca de US\$ 2,7 milhões ⁵¹
Falsificação de testes de emissões	• Falsificação de testes de emissões em veículos (2016)	• A partir de 2018, a Volkswagen pagou às autoridades dos EUA US\$ 25 bilhões em multas, penalidades e restituição ⁵²

Anexo VII: Tabela de referência de análise de cenário

Os recursos incluídos na tabela abaixo fornecem insights para o desenvolvimento de análises de cenários focados em mudanças climáticas e energia. Os gerentes devem considerar esses recursos para os princípios e metodologias que podem ser aplicados a outros riscos relacionados a ESG.

Recursos	Uso aplicável
<i>TCFD Technical Supplement: The Use of Scenario Analysis in Disclosure of Climate-Related Risks and Opportunities</i> ⁵³	<ul style="list-style-type: none"> • Descreve como construir cenários de mudança climática plausíveis, distintos, consistentes, relevantes e desafiadores • Os parâmetros, suposições, escolha analítica e impactos orientam os gerentes nas principais considerações de desenvolvimento de cenários
<i>IEA</i> ⁵⁴	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece cenários de políticas novos e atuais com base em planos anunciados pelos países sobre energia e sua implantação • Cria cenários de tecnologia de energia, para limitar as emissões de gases de efeito estufa com base em cenários de 2, 4 e 6 graus
<i>IPCC</i> ⁵⁵	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Special Report on Emissions Scenarios</i> (SRES) abrange uma ampla gama das principais forças motrizes das emissões futuras, desde avanços demográficos até avanços tecnológicos e econômicos • Esses cenários incluem a faixa de emissões de todas as fontes relevantes de gases de efeito estufa e enxofre e suas forças motrizes
<i>Shell</i> ⁵⁶	<ul style="list-style-type: none"> • Cenários desenvolvidos anualmente para uma série de questões, incluindo como o mundo poderia atender à demanda de energia enquanto reduz as emissões líquidas de carbono para zero e cenários de energia para o futuro • O objetivo é perguntar “e se”, para considerar eventos que podem ser possibilidades remotas, para ampliar o pensamento
<i>Statoil</i> ⁵⁷	<ul style="list-style-type: none"> • Cenários de energia considerando emissões de gases de efeito estufa, política climática global, demanda de energia, mercados globais de petróleo e gás e energia renovável (2017)
<i>BHP</i> ⁵⁸	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de cenários de mudanças climáticas, inclusive em um mundo de 2 graus Celsius
<i>ConocoPhillips</i> ⁵⁹	<ul style="list-style-type: none"> • Cenário de oferta e demanda corporativa de carbono
<i>Glencore</i> ⁶⁰	<ul style="list-style-type: none"> • Cenários de mudanças climáticas, com discussão de suposições para ação atrasada, ação comprometida e ação ambiciosa
<i>World Resources Institute Aqueduct Water Risk Atlas</i> ⁶¹	<ul style="list-style-type: none"> • Ferramenta de mapeamento de risco hídrico, que ajuda as entidades a identificar e avaliar os riscos hídricos em escala global
<i>TCFD Knowledge Hub</i> ⁶²	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvido pelo <i>Climate Disclosure Standards Board</i> (CDSB) para apoiar as empresas que implantam as recomendações da TCFD • Recursos incluem legislação e regulamentos existentes, frameworks, normas, orientações, documentos de pesquisa, ferramentas e webinars

Anexo VIII: Exemplo de aplicação de ERM a riscos relacionados a ESG

Esta orientação mostrou como aplicar o ERM aos riscos relacionados a ESG. Considere o exemplo da Pro P&P como um resumo das principais ações de cada capítulo. Embora este exemplo não forneça uma lista absoluta dos riscos ou ações de uma empresa, é um exemplo ilustrativo de como os riscos fluem a partir da estratégia e dos objetivos de uma organização.

Pro Paper & Packaging



Visão e estratégia

A Pro Paper & Packaging (Pro P&P) será a **empresa líder em papel e embalagens** na Europa, nas Américas e na região Ásia-Pacífico. A Pro P&P será uma **parceira comprometida com nossos clientes** com uma oferta abrangente de produtos, alavancando nossa presença e escala globais, **processos e tecnologia otimizados**, para gerar excelentes retornos, criar valor para os acionistas e ser reconhecida como **líder em sustentabilidade** e uma oportunidade de trabalho desejável.

Definição de estratégia e objetivo		Desempenho		Avalia e prioriza o risco		Implanta respostas ao risco		Análise e revisão	Informação, comunicação e reporte
Objetivo: Foco no cliente	Objetivo: Marca reconhecida	Objetivo: Forte crescimento	Objetivo: Excelência operacional	Objetivo: Liderança em sustentabilidade	Identifica o risco	Avalia e prioriza o risco	Implanta respostas ao risco	Análise e revisão	Informação, comunicação e reporte
<ul style="list-style-type: none"> Avançar a escala e propostas de valor baseadas na marca para ser líder de mercado nos segmentos da Europa, Américas e Asia-Pacífico Fornecedor de escolha com clientes estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilidade de preferências do cliente final por produtos com menor impacto ambiental e propriedades aprimoradas de reciclagem e reutilização de longo prazo com clientes, impactando as vendas, receita e liderança de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilidade de questões geopolíticas em mercados emergentes reduzirem acesso a força de trabalho qualificada, eficiente e engajada, impactando a produtividade e as vendas 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilidade de eventos climáticos severos (p. ex., inundações) interrompam a cadeia de suprimentos 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilidade de o desempenho de segurança das empresas adquiridas como parte da estratégia de crescimento ser inferior ao padrão e levar a impacto no moral da equipe Possibilidade de questões de direitos humanos na cadeia de suprimentos (p. ex., trabalho forçado, trabalho infantil) levarem a impactos reputacionais e perda de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Gravidade: Receita reduzida de US\$ 80 a US\$ 100 milhões por ano até 2022 (com 70% de probabilidade) ● 	<ul style="list-style-type: none"> Gravidade: Receita reduzida de US\$ 6,5 milhões para 2018-19 Aumento do custo trabalhista de US\$ 20 milhões por ano a partir de 2019 ● 	<ul style="list-style-type: none"> Implantar respostas a riscos de novos produtos com alternativas à fibra e petróleo como matérias-primas Desenvolver ferramental de envolvimento do cliente, para manter um entendimento das mudanças nas preferências do cliente, incluindo sustentáveis 	<ul style="list-style-type: none"> Indicador: % de clientes solicitando produtos certificados FSC/PEFCx Limiar: >25% Decisão: Aumentar investimento e alocação de recursos para aquisição de produtos certificados 	<ul style="list-style-type: none"> Interna: Dashboard mostrando solicitações de clientes para produtos certificados FSC/PEFCx; documentos informativos mostrando demanda do mercado por produtos Organização atualiza rótulos para esclarecer aos clientes o uso de produtos certificados FSC/PEFCx
<ul style="list-style-type: none"> Posicionamento diferenciado impulsionado pelos drivers da marca: <ul style="list-style-type: none"> Competitividade de preço Sustentabilidade do produto Capacidade de resposta e atendimento ao cliente Inovação 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilidade de campanhas relacionadas a ONGs quanto ao desempenho de ESG corrompam o reconhecimento da marca como produto com forte desempenho de sustentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> Entrar em mercados em desenvolvimento por meio de estratégias de canal Incorporar capacidade de fusão e aquisição para apoiar crescimento em aquisições que focam em inovação, escala e liderança de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento de cenários para monitorar impacto de mudanças na cadeia de suprimentos Planejamento de continuidade de negócios para garantir que fornecedores e operadores alternativos estejam em vigor no caso de grande interrupção Monitorar mudanças climáticas e eventos, para substituir fornecedores conforme apropriado Obter seguro para cobrir perdas em caso de mau tempo 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver e implantar sistema de gestão de segurança credencial externamente e realizar auditorias regulares das operações de propriedade da empresa Reavaliar processos de due diligence de F&A da empresa, para melhor identificar e abordar questões relacionadas a ESG antes das transações Desenvolver política de direitos humanos e implantar programa de monitoramento 	<ul style="list-style-type: none"> Gravidade: Capitalização de mercado reduzida de 32% ou US\$ 760 milhões ● 	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer processo de reclamação para permitir que violações do código de conduta do fornecedor (p. ex., direitos humanos, meio ambiente, segurança) sejam reportadas e tratadas 	<ul style="list-style-type: none"> Indicador: Nº e tamanho de solicitações e campanhas de ONGs contra a empresa Limiar: 2 grandes campanhas e/ou >10% de perda de receita Decisão: <ul style="list-style-type: none"> Reavaliar risco, resposta e adequação Convocar sessão direcionada à resolução de problemas com a ONG 	<ul style="list-style-type: none"> Interna: Reuniões apresentando resultados do envolvimento dos stakeholders, resultados do monitoramento de solicitações e campanhas de ONGs Externa: Entidade reporte risco em sua declaração legal - Alteração de preferências, inovação e competitividade do consumidor pode prejudicar os negócios. Fornece informações sobre como o risco é gerenciado pela organização 	
<ul style="list-style-type: none"> Solidificar posição em segmentos e clientes VIP Entrar em mercados em desenvolvimento por meio de estratégias de canal Incorporar capacidade de fusão e aquisição para apoiar crescimento em aquisições que focam em inovação, escala e liderança de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Pegada otimizada para dar suporte ao foco no mercado e competitividade de custos processo Excelência em fabricação e processo Compras em suporte a propostas de custo e valor para o cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Riscos transicionais relativos ao clima reduzem a receita em US\$ 100 milhões por danos, receita reduzida de US\$ 300 milhões, aumento nos prêmios de seguro de 8%, fechamento de três instalações ● Cenário B: Perda de US\$ 100-150 milhões por danos, receita reduzida de US\$ 500 milhões, aumento nos prêmios de seguro de 12%, fechamento de sete instalações ● 	<ul style="list-style-type: none"> Menor receita e custos maiores em US\$ 13,6 milhões são resultado de impactos negativos na força de trabalho e na eficiência da produção US\$ 2,3 milhões em contratos estão em risco, devido à exigência de 3 clientes de que seus fornecedores adotem práticas rigorosas de código de conduta quanto à erradicação do tráfico de pessoas ● 	<ul style="list-style-type: none"> Indicador: Rotatividade de funcionários Limiar: >12% Indicador: Absenteísmo de funcionários Limiar: >4% Indicador: Relatos de estresse da equipe Limiar: >15% Decisão: Considerar alojamento de funcionários no local e estratégias alternativas 	<ul style="list-style-type: none"> Interna: Documentos informativos mostrando composição da força de trabalho nos mercados relevantes; painel de indicadores e limites Externa: Organização obtém prêmios que a reconhecem como um lugar positivo para trabalhar - p. ex., listas das melhores empresas para se trabalhar nos mercados local e global 				
<ul style="list-style-type: none"> Reconhecido como: <ul style="list-style-type: none"> Líder global em segurança e local de trabalho sem lesões Empregador desejável Melhor continuamente o desempenho social e ambiental em todos os locais por meio da cadeia de suprimentos e do ciclo de vida dos produtos 	<ul style="list-style-type: none"> Indicador: Eventos climáticos severos Limiar: 1) Frequência da gravidade das tempestades aumenta ao longo de 5 anos em 3 anos 2) 2 tempestades de categoria 4 ocorrem em 3 anos Decisão: <ul style="list-style-type: none"> Ativar planos de abastecimento alternativo Avaliar cenários alternativos de preços e sensibilidade do cliente para compartilhar impactos de custos 	<ul style="list-style-type: none"> Indicador: Eventos climáticos severos Limiar: 1) Frequência da gravidade das tempestades aumenta ao longo de 5 anos em 3 anos 2) 2 tempestades de categoria 4 ocorrem em 3 anos Decisão: <ul style="list-style-type: none"> Ativar planos de abastecimento alternativo Avaliar cenários alternativos de preços e sensibilidade do cliente para compartilhar impactos de custos 	<ul style="list-style-type: none"> Indicador: Conclusão das políticas das empresas adquiridas e auditorias de ocupacional e direitos humanos Limiar: <75% Indicador: Auditorias desfavoráveis em empresa adquirida Limiar: >10% Decisão: <ul style="list-style-type: none"> Criar equipe especial de resposta a auditoria, para fazer triagem de problemas e desenvolver respostas urgentes Colocar a gestão de unidades com respostas fracas de auditoria em status probatório com consequências financeiras 	<ul style="list-style-type: none"> Interna: Documento informativo resumindo análises de cenário, reuniões com recursos específicos para entender suposições subjacentes e implicações para o negócio Externa: Reporte de fator de risco em declarações legais - Mudanças climáticas e eventos climáticos severos podem afetar a cadeia de fornecimento e acesso a matérias-primas. Fornece informações sobre como o risco é gerenciado pela empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Interna: Notificação imediata à alta administração quando há lesões ou fatalidades; painel para monitorar questões de direitos humanos na cadeia de suprimentos (incluindo conteúdo de políticas e resultados de auditorias) Externa: Organização realiza reuniões com ONGs e comunidades quanto ao seu impacto sobre funcionários e comunidade local 				

Priorização: ● Alta ● Alta-Moderada ● Moderada

Referências

Introdução

- ¹ MSCI (abril de 2018). "ESG Ratings Methodology: Executive Summary." Obtido no link <https://www.msci.com/documents/10199/123a2b2b-1395-4aa2-a121-ea14de6d708a>
- ² Robeco. "ESG definition." Obtido no link <https://www.robeco.com/me/key-strengths/sustainability-investing/glossary/esg-definition.html>
- ³ COSO (junho de 2017). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 9
- ⁴ Unilever. "Our strategy for sustainable growth." Obtido da Unilever: <https://www.unilever.com/sustainable-living/our-strategy/>
- ⁵ Unilever. "Defining our material issues." Obtido da Unilever: <https://www.unilever.com/sustainable-living/our-approach-to-reporting/defining-our-material-issues/index.html>
- ⁶ World Economic Forum (17 de janeiro de 2018). "The Global Risks Report 2018, 13th Edition." Obtido do World Economic Forum: [reports.weforum.org/global-risks-2018/](https://www.weforum.org/global-risks-2018/)
- ⁷ Society for Corporate Governance e BrownFlynn (junho de 2018), "ESG Roadmap: Observations and Practical Advice for Boards, Corporate Secretaries and Governance Professionals." p. 6.
- ⁸ Akipeo Inc. (março de 2018). "The Financial Materiality of Environmental Risks in Food Production: A preliminary review of the downside exposure and upside opportunities for financial institutions engaging in soft commodity supply chains." pp. 7-9
- ⁹ EY (2018). "How can data lead to better corporate governance?" Obtido no link <https://www.ey.com/us/en/issues/governance-and-reporting/ey-corporate-governance-by-the-numbers>
- ¹⁰ KPMG (2017). "ESG, strategy and the long view: A framework for board oversight." p. 5
- ¹¹ Society for Corporate Governance e BrownFlynn (junho de 2018). "ESG Roadmap: Observations and Practical Advice for Boards, Corporate Secretaries and Governance Professionals." p. 10
- ¹² Fink, L. (2018). Larry Fink's Annual Letter to CEOs: A Sense of Purpose. Obtido da BlackRock: <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>
- ¹³ The Governance & Accountability Institute (20 de março de 2018). "Flash Report: 85% of S&P 500 Index® Companies Publish Sustainability Reports in 2017." Obtido no link <https://www.ga-institute.com/press-releases/article/flash-report-85-of-sp-500-index-r-companies-publish-sustainability-reports-in-2017.html>
- ¹⁴ "SGX-ST Listing Rules: Practice Note 7.6." Obtido no link http://rulebook.sgx.com/net_file_store/new_rulebooks/s/g/SGX_Mainboard_Practice_Note_7.6_July_20_2016.pdf
- ¹⁵ NASDAQ (2018). "ESG Reporting Guide: A voluntary support program for the Nordic and Baltic markets." Obtido no link <https://business.nasdaq.com/esg-guide>
- ¹⁶ TCFD (junho de 2017). "Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures." Obtido no link <https://www.fsb-tcfd.org/publications/final-recommendations-report/>
- ¹⁷ WBCSD (18 de janeiro de 2017). "Sustainability and enterprise risk management: the first step towards integration." Obtido do WBCSD: <http://www.wbcsd.org/Projects/Non-financial-Measurement-and-Valuation/ResourcesSustainability-and-enterprise-risk-management-The-firststep-towards-integration>
- ¹⁸ COSO (junho de 2017). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 10
- ¹⁹ COSO (junho de 2017). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 3
- ²⁰ COSO (junho de 2017). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance."
- ²¹ MSCI (abril de 2018). "ESG Ratings Methodology: Executive Summary." Obtido no link <https://www.msci.com/documents/10199/123a2b2b-1395-4aa2-a121-ea14de6d708a>

1. Governança e cultura para riscos de ESG

- ¹ United Nations Global Compact. "Governance." Retrieved from <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/governance>
- ² COSO (junho de 2017). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 27
- ³ Institute of Directors Southern Africa (2016). "King IV: Report on Corporate Governance for South Africa 2016." Obtido no link https://c.ymcdn.com/sites/www.iodesa.co.za/resource/resmgr/king_iv/King_IV_Report/loDSA_King_IV_Report_-_WebVe.pdf
- ⁴ Deloitte (2016). King IV: Bolder than Ever. Obtido no link https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/governance-risk-compliance/DeloitteZA_KingIV_Bolder_Than_Ever_CGG_Nov2016.pdf
- ⁵ The Associated Press (13 de abril de 2015). "Ex-Egg Industry Executives Jailed in Salmonella Outbreak." Obtido do The New York Times: <https://www.nytimes.com/2015/04/14/business/ex-egg-industry-executives-jailed-in-salmonella-outbreak.html>
- ⁶ Dobush, G. (1º de agosto de 2018). "Just as Chipotle Comes Back from Its E.Coli Meltdown, It Has Yet Another Food Safety Scare." Obtido da Fortune: <http://fortune.com/2018/08/01/chipotle-ecoli-food-safety-scare-ohio/>
- ⁷ Smith, M., Hartocollis, A. (16 de maio de 2018). "Michigan State's \$500 Million for Nassar Victims Dwarfs Other Settlements." Obtido do The New York Times: <https://www.nytimes.com/2018/05/16/us/larry-nassar-michigan-state-settlement.html>
- ⁸ Block, D.; Gerstner, A. (2016). "One-Tier vs. Two-Tier Board Structure: A Comparison between the United States and Germany." Obtido da Penn Law: Legal Scholarship Repository: http://scholarship.law.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=fisch_2016 p. 6, 23
- ⁹ "Non-financial reporting." Obtido da European Commission: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en
- ¹⁰ Dodd-Frank: U.S. Securities and Exchange Commission. (14 de março de 2017). "Fact Sheet – Disclosing the Use of Conflict Minerals." Obtido no link <https://www.sec.gov/opa/Article/2012-2012-163htm--related-materials.html>
- ¹¹ Lacey Act. Obtido do U.S. Fish & Wildlife Service International Affairs: <https://www.fws.gov/international/laws-treaties-agreements/us-conservation-laws/lacey-act.html>
- ¹² Morris, J., Baddache, F. (julho de 2012). The Five W's of France's CSR Reporting Law. Obtido do BSR: https://www.bsr.org/reports/The_5_Ws_of_Frances_CSR_Reporting_Law_FINAL.pdf
- ¹³ Modern Slavery Act 2015. Obtido do National Archives: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2015/30/contents/enacted>
- ¹⁴ Australian Government Federal Register of Legislation. Obtido no link: <https://www.legislation.gov.au/Details/C2007A00175>
- ¹⁵ Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh. Obtido no link: <http://bangladeshaccord.org/>
- ¹⁶ Roundtable on Sustainable Palm Oil. Obtido no link: <https://www.rspo.org/about>
- ¹⁷ Marine Stewardship Council. Obtido no link: <https://www.msc.org/>
- ¹⁸ The Aquaculture Stewardship Council. Obtido no link: <https://www.asc-aqua.org/>
- ¹⁹ COSO (junho de 2017). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 27

- ²⁰ COSO (junho de 2017). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 4
- ²¹ About Stora Enso. Obtido da Stora Enso: <http://www.storaenso.com/about/history>
- ²² Purpose and Values. Obtido da Stora Enso: <http://www.storaenso.com/about/purpose-and-values>
- ²³ KPMG (2017). "ESG, strategy and the long view: A framework for board oversight."
- ²⁴ Network for Business Sustainability (30 de novembro de 2010). "Embedding Sustainability in Organizational Culture: A How to Guide for Executives." Obtido no link: <https://nbs.net/p/executive-report-organizational-culture-2dd32ad5-1786-4e3c-bb36-27c4f1a386f1>
- ²⁵ COSO (junho de 2017). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 28
- ²⁶ Wachtell, Lipton, Rosen e Katz (2018). "ESG and Sustainability: The Board's Role." Obtido no link: <http://www.wlrk.com/webdocs/wlrknew/WLRKMemos/WLRK/WLRK.26006.18.pdf>
- ²⁷ Stora Enso. (2017). "Sustainability and ethics committee." Obtido da Stora Enso: <http://www.storaenso.com/investors/governance/board-of-directors/global-responsibility-and-ethics-committee>
- ²⁸ Mondi. "Board committees." Obtido da Mondi: <https://www.mondigroup.com/en/corporate-governance/board-committees/>
- ²⁹ ExxonMobil (25 de janeiro de 2017). "Susan Avery Elected to ExxonMobil Board." Obtido no link: <https://news.exxonmobil.com/press-release/susan-avery-elected-exxonmobil-board>
- ³⁰ KPMG (2017). "ESG, strategy and the long view: A framework for board oversight." p. 18
- ³¹ Wachtell, Lipton, Rosen e Katz (2018). "ESG and Sustainability: The Board's Role." Obtido no link: <http://www.wlrk.com/webdocs/wlrknew/WLRKMemos/WLRK/WLRK.26006.18.pdf>
- ³² Asset Management Working Group of the United Nations Environment Programme Finance Initiative (junho de 2014). "Integrated Governance: A new model of governance for sustainability." Obtido do United Nations Environment Programme (UNEP): http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/UNEPFI_IntegratedGovernance.pdf
- ³³ National Association of Corporate Directors e seus Parceiros Estratégicos de Conteúdo (2017). "Governance Challenges 2017: Board Oversight of ESG." Obtido no link: <http://www.mmc.com/content/dam/mmc-web/Global-Risk-Center/Files/nacd-governance-challenges-2017.pdf>
- ³⁴ National Association of Corporate Directors e Ernst & Young LLP (2014). "Oversight of Corporate Sustainability Activities." Obtido no link: <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/NACD-EY-taking-sustainability-awareness-to-the-board-level/%24FILE/NACD-EY-taking-sustainability-awareness-to-the-board-level.pdf>
- ³⁵ Ceres e KKS Advisors (2018). "Systems Rule: How Board Governance Can Drive Sustainability Performance."
- ³⁶ Eccles, R., Youmans, T. (2015). "Materiality in Corporate Governance: The Statement of Significant Audiences and Materiality." Obtido da Harvard Business School: https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-023_f29dce5d-cbac-4840-8d5f-32b21e6f644e.pdf
- ³⁷ DiPietro, B. (15 de maio de 2018). "Companies find value in combining compliance, sustainability." Obtido do WSJ: https://blogs.wsj.com/riskandcompliance/2018/05/15/companies-find-value-in-combining-compliance-sustainability/#coral_toggle_BL-252B-15236

2. Definição de estratégia e de objetivos para riscos de ESG

- ¹ World Economic Forum (17 de janeiro de 2018). "The Global Risks Report 2018, 13th Edition." Obtido do World Economic Forum: reports.weforum.org/global-risks-2018/
- ² COSO (junho de 2017). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 45
- ³ COSO (junho de 2017). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 3
- ⁴ Ocean Tomo (2015). "Annual Study of Intangible Asset Market Value." Obtido no link <http://www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/>
- ⁵ EY (2017). "Integrated Reporting: Linking strategy, purpose and value." Obtido da EY: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-integrated-reporting-linking-strategy-purpose-and-value/\\$FILE/EY-integrated-reporting-linking-strategy-purpose-and-value.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-integrated-reporting-linking-strategy-purpose-and-value/$FILE/EY-integrated-reporting-linking-strategy-purpose-and-value.pdf) p. 6
- ⁶ Integrated Reporting Council e EY (julho de 2013). Value Creation Background Paper. Obtido do Integrated Reporting: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/08/Background-Paper-Value-Creation.pdf>
- ⁷ International Integrated Reporting Council (IIRC). (dezembro de 2013). The International Integrated Reporting <IR> framework. Obtido do IIRC: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>
- ⁸ (30 de junho de 2018). "Value through Focus and Discipline: Sasol Limited Integrated Report." Obtido no link: https://www.sasol.com/sites/default/files/financial_reports/Sasol%20IR_Web.pdf pp. 8-9
- ⁹ COSO (junho de 2017). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." pp. 46-47
- ¹⁰ COSO (junho de 2017). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 46
- ¹¹ COSO (junho de 2017). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 74
- ¹² International Integrated Reporting Council (IIRC). (dezembro de 2013). The International Integrated Reporting <IR> framework. Obtido do IIRC: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf> p. 32
- ¹³ EYGM Limited (2015). "Megatrends 2015: making sense of a world in motion." Obtido no link: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-megatrends-report-2015/\\$FILE/ey-megatrends-report-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-megatrends-report-2015/$FILE/ey-megatrends-report-2015.pdf) p. 2
- ¹⁴ World Economic Forum (11 de janeiro de 2017). "The Global Risks Report 2017, 12th Edition." Obtido do World Economic Forum: https://www3.weforum.org/docs/GRR17_Report_web.pdf
- ¹⁵ Global Opportunity Network (2017). "Global Opportunity report 2017." Obtido da Global Opportunity Network: <http://www.globalopportunitynetwork.org/report-2017/>
- ¹⁶ "Insurance Research: Conning Library." Obtido da Conning: <https://www.conning.com/products/insurance-research>
- ¹⁷ "Biotechnology Industry Analysis Reports." Obtido da Biotechnology Innovation Organization: <https://www.bio.org/bio-industry-analysis-published-reports>
- ¹⁸ Accenture (2017). Driving the Future of Payments: 10 Megatrends. Obtido no link: https://www.accenture.com/t20171012T092426Z_w_/us-en/_acnmedia/PDF-62/Accenture-Driving-the-Future-of-Payments-10-Mega-Trends.pdf
- ¹⁹ Deloitte (2018). The rise of the social enterprise: 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. Obtido no link: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/hc/trends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf
- ²⁰ EYGM Limited (2016). "The upside of disruption: megatrends shaping 2016 and beyond." Obtido da EY: http://cdn.ey.com/echannel/gl/en/issues/business-environment/2016megatrends/001-056_EY_Megatrends_report.pdf
- ²¹ KPMG (2018). Emerging Trends in Infrastructure. Obtido no link: <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2018/01/emerging-trends-in-infrastructure.html>
- ²² (2015). McKinsey Special Collections: Trends and global forces. Obtido no link: https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/Strategy%20and%20Corporate%20Finance%20special%20collection/Final%20PDFs/McKinsey-Special-Collections_Trends-and-global-forces.ashx
- ²³ PwC. "Megatrends." Obtido da PwC: <https://www.pwc.nl/en/topics/megatrends.html>
- ²⁴ KPMG. (2016). "Global Metals and Mining Outlook 2016." Obtido no link: <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2016/08/kpmgmetals-mining-outlook-2016.pdf>
- ²⁵ Office of the National Economic and Social Development Board. Obtido no link: http://www.nesdb.go.th/nesdb_en/main.php?filename=develop_issue

- ²⁶ Allianz (2018). "Allianz Risk Barometer: Top Business Risks for 2018." Obtido da Allianz: https://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz_Risk_Barometer_2018_EN.pdf
- ²⁷ Metzger, E., Putt del Pino, S., Prowitt, S., Goodward, J., Perera, A. (2012). sSWOT: A Sustainability SWOT. Obtido do World Resources Institute: http://pdf.wri.org/sustainability_swot_user_guide.pdf
- ²⁸ (2016). "Natural Capital Protocol." Obtido da Natural Capital Coalition: www.naturalcapitalcoalition.org/protocol
- ²⁹ (2016). "Social Capital Protocol." Obtido da Social & Human Capital Coalition: <https://www.wbcsc.org/Programs/People/Social-Impact/Social-and-Human-Capital-Protocol>
- ³⁰ (2016). "Natural Capital Protocol." Obtido da Natural Capital Coalition: www.naturalcapitalcoalition.org/protocol
- ³¹ Butler, S. (16 de abril de 2014). "Compensation fund for Bangladesh's Rana Plaza victims barely one-third full." Obtido do The Guardian: <https://www.theguardian.com/world/2014/apr/16/compensation-fund-victims-bangladesh-rana-plaza-one-third-full>
- ³² Westerman, A. (30 de abril de 2017). "4 Years After Rana Plaza Tragedy, What's Changed For Bangladeshi Garment Workers?" Obtido da NPR: <http://www.npr.org/sections/parallels/2017/04/30/525858799/4-years-after-rana-plaza-tragedy-whats-changed-for-bangladeshi-garmentworkers>
- ³³ (21 de junho de 2014). "Coca-Cola forced to close India bottling factory over excessive water use, pollution." Obtido da RT: <https://www.rt.com/news/167012-coca-cola-factory-closed-india/>
- ³⁴ Reuters. (11 de agosto de 2017). "Union federation accuses copper miner Freeport of treating 'fired' workers 'with contempt'". <https://www.business-humanrights.org/sites/default/files/documents/Freeport-McMoRan-response-Aug-2017.pdf>
- ³⁵ Freeport-McMoRan Inc. (27 de agosto de 2017). <https://www.reuters.com/article/indonesia-freeport-strike/union-federation-accuses-copper-miner-freeport-of-treating-fired-workers-with-contempt-idUSL4N1KX10M>
- ³⁶ Corkery, M. (14 de outubro de 2016). "Wells Fargo Says Customers Shied Away After Scandal." Obtido do The New York Times: <https://www.nytimes.com/2016/10/15/business/dealbook/wells-fargo-says-customers-shied-away-after-scandal.html>
- ³⁷ McGrath, M. (8 de setembro de 2016). "Wells Fargo Fined \$185 Million For Opening Accounts Without Customers' Knowledge." Obtido da Forbes: <https://www.forbes.com/sites/maggiemcgrath/2016/09/08/wells-fargo-fined-185-million-for-opening-accounts-without-customers-knowledge/#7b35583451fc>
- ³⁸ Egan, M. (29 de março de 2017). "Wells Fargo customers in \$110 million settlement over fake accounts." Obtido da CNN: <http://money.cnn.com/2017/03/29/investing/wells-fargo-settles-fake-account-lawsuit-110-million/index.html>
- ³⁹ WBCSD (2018). "Reporting matters: Six years on: the state of place."
- ⁴⁰ Accountability. Obtido no link: <http://www.accountability.org/standards/>
- ⁴¹ Ceres. "The Ceres Roadmap for Sustainability." Obtido da Ceres: <https://www.ceres.org/roadmap>
- ⁴² WBCSD. (agosto de 2016). "Guidelines for Environmental and Social Impact Assessment (ESIA)." <https://www.wbcsc.org/Sector-Projects/Cement-Sustainability-Initiative/Resources/Guidelines-for-Environmental-and-Social-Impact-Assessment-ESIA>
- ⁴³ GRI Standards. Obtido do GRI: <https://www.globalreporting.org/standards/>
- ⁴⁴ Business & Human Rights Resource Center. Obtido do Business & Human Rights Resource Centre: <https://business-humanrights.org/en/un-guiding-principles/implementation-tools-examples/implementation-by-companies/type-of-step-taken/human-rights-due-diligence>
- ⁴⁵ Integrated Reporting. (outubro de 2016). Creating value: The cyclical power of integrated thinking and reporting. Obtido do International Integrated Reporting Council: http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/05/CreatingValue_IntegratedThinkingK1.pdf
- ⁴⁶ Sustainability Accounting Standards Board Standards. Obtido do Sustainability Accounting Standards Board (SASB): <https://www.sasb.org/>
- ⁴⁷ SASB. "Approach to Materiality & Standards Development – Staff Bulletin." Obtido no link https://library.sasb.org/materiality_bulletin/
- ⁴⁸ "Materiality." Obtido do GRI G4: <https://g4.globalreporting.org/how-you-should-report/reporting-principles/principles-for-defining-report-content/materiality/Pages/default.aspx>
- ⁴⁹ Accountability Standard AA1000. Obtido no link <http://www.accountability.org/standards/> p. 18
- ⁵⁰ UN Global Compact e Pacific Institute. "CEO Water Mandate." Obtido no link <https://ceowatermandate.org/>
- ⁵¹ CDP. Obtido no link <https://www.cdp.net/en>
- ⁵² Center for Sustainable Organizations. Obtido no link <http://www.sustainableorganizations.org/>
- ⁵³ Bertels, S., Dobson, R. (8 de maio de 2017). The Road to Context: Contextualising Your Strategy and Goals. Retrieved from Embedding Project: <https://embeddingproject.org/resources/the-road-to-context>
- ⁵⁴ The Equator Principles. Obtido no link <http://equator-principles.com/>
- ⁵⁵ World Business Council for Sustainable Development e World Resources Institute (2015). "The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting Standard Revised Edition." Obtido do Greenhouse Gas Protocol: <http://www.ghgprotocol.org/corporate-standard>
- ⁵⁶ Future-Fit Business Benchmark. Obtido no link <http://futurefitbusiness.org/>
- ⁵⁷ (2011). "Guiding Principles on Business and Human Rights." Obtido do Business & Human Rights Resource Centre: <https://business-humanrights.org/en>
- ⁵⁸ Life Cycle Initiative. "Life Cycle Sustainability Assessment." Obtido no link <http://www.lifecycleinitiative.org/starting-life-cycle-thinking/life-cycle-approaches/life-cycle-sustainability-assessment/>
- ⁵⁹ Thomas, M., McElroy, M. The Multicapital Scorecard. Obtido no link <http://www.multicapitalscorecard.com/>
- ⁶⁰ Net Positive Project. Obtido no link <https://www.netpositiveproject.org/>
- ⁶¹ "The Natural Capital Protocol Toolkit." Obtido da Natural Capital Coalition: <http://naturalcapitalcoalition.org/protocol/protocol-toolkit/>
- ⁶² "Social & Human Capital Protocol Toolkit." Obtido do WBCSD: <http://social-capital.org/toolkit?id=18>
- ⁶³ Rockström, J. et al. (2009). Nature. Vol. 461. Obtido no link <http://www.nature.com/news/specials/planetaryboundaries/index.html> pp. 472 – 475
- ⁶⁴ Alliance for Water Stewardship. Obtido no link <http://a4ws.org/>
- ⁶⁵ Oxfam (2012). A Safe and Just Space for Humanity: Can We Live within the Doughnut? Acessado em: <https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/dp-a-safe-and-justspace-for-humanity-130212-en.pdf>
- ⁶⁶ Living Planet Index. Obtido no link <http://www.livingplanetindex.org/home/index>
- ⁶⁷ WRI Aqueduct: Measuring and Mapping Water Risk. Obtido do World Resources Institute: <http://www.wri.org/our-work/project/aqueduct>
- ⁶⁸ COSO (junho de 2017). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 45
- ⁶⁹ COSO (junho de 2017). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 4
- ⁷⁰ COSO (junho de 2017). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 11
- ⁷¹ COSO (junho de 2017). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." pp. 62-63
- ⁷² Gold Coast Waterways Authority. (maio de 2017). "Risk Appetite Statement." Obtido no link: <https://gcwa.qld.gov.au/wp-content/uploads/2017/05/GCWA-Risk-Appetite-Statement.pdf>
- ⁷³ "Skanska: Addressing Human Rights Risks." Obtido do UN Global Compact – Sustainable Supply Chains: Resources & Practices: <http://supply-chain.unglobalcompact.org/site/article/67>
- ⁷⁴ COSO (junho de 2017). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 57

- ⁷⁵ Danone (2017). “Our Vision.” Obtido no link <https://www.danone.com/about-danone/sustainable-value-creation/our-vision.html>
- ⁷⁶ Anderson, R. (1999). Mid-Course Correction: Toward a Sustainable Enterprise, the Interface Model.
- ⁷⁷ Dobson, R. e Bertels, S. (2017) The Road to Context: Contextualising your Strategy & Goals Casebook. Obtido do Embedding Project: https://embeddingproject.org/system/attachments/documents/000/000/078/original/EP_The_Road_to_Context_Guidebook.pdf?1527885106
- ⁷⁸ “Income Position Statement.” Obtido da Mars: <https://www.mars.com/global/about-us/policies-and-practices/income-position-statement>

3. Desempenho para riscos de ESG

- ¹ COSO (junho de 2017). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 65

3a. Identificar os riscos

- ¹ COSO (junho de 2017). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 65
- ² COSO (junho de 2017). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 67
- ³ COSO (junho de 2017). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 68
- ⁴ COSO (junho de 2017). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 68
- ⁵ COSO (junho de 2017). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 69
- ⁶ Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD). (2017). “Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures.” Financial Stability Board. Obtido da TCFD: <https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf> p. 21
- ⁷ Allianz. (2018). “Allianz Risk Barometer: Top Business Risks for 2018.” Obtido da Allianz: https://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz_Risk_Barometer_2018_EN.pdf
- ⁸ COSO (junho de 2017). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 3
- ⁹ COSO (junho de 2017). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 70-71

3b. Avaliar e priorizar os riscos

- ¹ COSO (junho de 2017). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 65
- ² Whelan, T.; Zapaa, B.; & Babic, N. (agosto de 2017). “Deforestation-free Supply Chains: Financial Impact for Brazilian Beef Production.” Obtido da NYU Stern: <http://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/Beef%20in%20Brazil%20Report%2009.17.pdf>
- ³ Whelan, T.; Zapaa, B.; & Babic, N. (agosto de 2017). “Deforestation-free Supply Chains: Financial Impact for Brazilian Beef Production.” Obtido da NYU Stern: <http://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/Beef%20in%20Brazil%20Report%2009.17.pdf>
- ⁴ Whelan, T.; Zapaa, B.; Zeidan, R.; & Fishbein, G. (13 de outubro de 2017). “How to Quantify Sustainability’s Impact on Your Bottom Line.” Obtido do Harvard Business Review: <https://hbr.org/2017/09/how-to-quantify-sustainabilitys-impact-on-your-bottom-line>
- ⁵ COSO (junho de 2017). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 74
- ⁶ COSO (junho de 2017). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 74
- ⁷ (2016). “Powering your world: Integrated report.” Obtido da Eskom: <https://dc.sourceafrica.net/documents/117902-Eskom-Integrated-Report-2016.html>
- ⁸ COSO (junho de 2017). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 77
- ⁹ Borsa, L., Frank, P., Doran, H. (2014). “How can resilience prepare companies for environmental and social change?” Obtido da PwC: <https://www.pwc.com/gx/en/governance-risk-compliance-consulting-services/resilience/publications/pdfs/resilience-social.pdf>
- ¹⁰ Kaplan, R. e Mikes, A. (junho de 2012). Strategic Planning: Managing Risks: A New Framework. Obtido do Harvard Business Review: <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework>
- ¹¹ COSO (junho de 2017). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 79
- ¹² Energy and innovation. Obtido da Shell: <http://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios/new-lenses-on-the-future/earlier-scenarios.html>
- ¹³ CPA Australia, KPMG Australia e GRI Focal Point Australia (2014). “From Tactical to Strategic: How Australian businesses create value from sustainability.” GRI Focal Point Australia, Sydney. Obtido do Global Reporting: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI2014TacticaltoStrategic.pdf>
- ¹⁴ CPA Australia, KPMG Australia e GRI Focal Point Australia (2014). “From Tactical to Strategic: How Australian businesses create value from sustainability.” GRI Focal Point Australia, Sydney. Obtido do Global Reporting: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI2014TacticaltoStrategic.pdf>
- ¹⁵ World Economic Forum (17 de janeiro de 2018). “The Global Risks Report 2018, 13th Edition.” Obtido do World Economic Forum: reports.weforum.org/global-risks-2018/ Figure IV
- ¹⁶ COSO (junho de 2017). “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.” p. 75
- ¹⁷ (2016). “Natural Capital Protocol.” Obtido da Natural Capital Coalition: <https://naturalcapitalcoalition.org/natural-capital-protocol/>
- ¹⁸ (2017). “Social Capital Protocol.” Obtido do WBCSD: <https://www.wbcsd.org/Programs/People/Social-Impact/Social-and-Human-Capital-Protocol>
- ¹⁹ jetBlue, the Ocean Foundation, ATKearney (2014). “EcoEarnings: A Shore Thing.” Obtido da jetBlue: https://www.jetblue.com/p/ecoearnings_report.pdf
- ²⁰ Shift e Institute for Human Rights and Business (IHRB) (2013). “Oil and Gas Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights.” European Commission. Obtido do IHRB: https://www.ihrb.org/pdf/eu-sector-guidance/EC-Guides/O&G/EC-Guide_O&G.pdf
- ²¹ Shift e Institute for Human Rights and Business (IHRB) (2013). “Oil and Gas Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights.” European Commission. Obtido do IHRB: https://www.ihrb.org/pdf/eu-sector-guidance/EC-Guides/O&G/EC-Guide_O&G.pdf
- ²² “UN Guiding Principles.” Obtido no link <https://www.ungpreporting.org/>
- ²³ “Assess: Moving from reactive to proactive.” Obtido da Shift: <https://www.shiftproject.org/resources/respect/assess/>
- ²⁴ Shift (janeiro de 2014). “Business and Human Rights Impacts: Identifying and Prioritizing Human Rights Risks.” Obtido no link: <https://www.shiftproject.org/resources/publications/business-human-rights-impacts-identifying-prioritizing-risks/>
- ²⁵ UN Global Compact Network Japan (UNGCJN) e EYGM Limited (2016). “Business and Human Rights: Corporate Japan Rises to the Challenge.” Obtido da UNGCJN: http://ungcjin.org/common/frame/plugins/fileUD/download.php?type=contents_files&p=elements_file_2563.pdf&token=625ea8f0a5e047e63bb2fc7ea070d7d926e84268&t=20171122162509
- ²⁶ International Finance Corporation (IFC) (1º de janeiro de 2012). “Performance Standards on Environmental and Social Sustainability.” Obtido da IFC: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/performance-standards
- ²⁷ “The Natural Capital Protocol Toolkit.” Obtido da Natural Capital Coalition: <http://naturalcapitalcoalition.org/protocol/protocol-toolkit/>
- ²⁸ “Social & Human Capital Protocol Toolkit.” Obtido do WBCSD: <http://social-capital.org/toolkit?id=18>
- ²⁹ Porro, Bruno e Schaad, Werner (2004). “The Risk Landscape of the Future.” Swiss Re.

- ³⁰ (2016). "Natural Capital Protocol." Obtido da Natural Capital Coalition: <https://naturalcapitalcoalition.org/natural-capital-protocol/> p. 80
- ³¹ Davis, R., & Franks, D. (2014). "Costs of Company-Community Conflict in the Extractive Sector." Harvard Kennedy School, Shift, The University of Queensland Australia. Obtido da CSR Initiative da Harvard Kennedy School: https://sites.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/research/Costs%20of%20Conflict_Davis%20%20Franks.pdf p.8
- ³² (2016). "Natural Capital Protocol." Obtido da Natural Capital Coalition: <https://naturalcapitalcoalition.org/natural-capital-protocol/>
- ³³ (2017). "Social Capital Protocol." Obtido do WBCSD: <https://www.wbcscd.org/Programs/People/Social-Impact/Social-and-Human-Capital-Protocol>
- ³⁴ EYGM Limited (2016). "Total Value: Impact valuation to support decision-making." Obtido da EY: [https://webforms.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-total-value/\\$FILE/EY-total-value.pdf](https://webforms.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-total-value/$FILE/EY-total-value.pdf) p. 17
- ³⁵ Trucost (maio de 2015). "Trucost's Valuation Methodology." Obtido no link: http://www.gabi-software.com/fileadmin/GaBi_Databases/Thinkstep_Trucost_NCA_factors_methodology_report.pdf
- ³⁶ ICF GHK e Economics for Environment Consultancy (20 de dezembro de 2013). Obtido da Food Standards Agency: https://www.food.gov.uk/sites/default/files/media/document/868-1-1610_20131219_FSA_WTP_Final_Report_v3_Clean_Version.pdf
- ³⁷ Dholakia, U. (9 de agosto de 2016). "A Quick Guide to Value-Based Pricing." Obtido do Harvard Business Review: <https://hbr.org/2016/08/a-quick-guide-to-value-based-pricing>
- ³⁸ "Benefit Transfer Method." Obtido do Ecosystem Valuation.
- ³⁹ Olson, P. (2006). "Sony Also Burned by Dell Debacle." Forbes. Obtido no link: https://www.forbes.com/2006/08/16/sony-dell-image-cx_po_0816sony.html
- ⁴⁰ Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD). (2017). "Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures." Financial Stability Board. Obtido da TCFD: <https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf> p. 25
- ⁴¹ Kaplan, R., Mikes, A. (junho de 2012). "Managing Risks: A New Framework." Obtido do Harvard Business Review: <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework>
- ⁴² Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD). (2017). "Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures." Financial Stability Board. <https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf>
- ⁴³ World Business Council for Sustainable Development e World Resources Institute. (2015). "The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting Standard Revised Edition. Obtido do Greenhouse Gas Protocol: <http://www.ghgprotocol.org/corporate-standard>
- ⁴⁴ WBCSD. "Global Water Tool." Obtido do WBCSD: <http://www.wbcscd.org/Clusters/Water/Resources/Global-Water-Tool>
- ⁴⁵ "InVEST: Integrated valuation of ecosystem services and tradeoffs." Obtido do Natural Capital Project: <https://www.naturalcapitalproject.org/invest/>
- ⁴⁶ "WRI Aqueduct: Measuring and Mapping Water Risk." Obtido do World Resources Institute: <http://www.wri.org/our-work/project/aqueduct>
- ⁴⁷ "Climate Change Knowledge Portal." Obtido do World Bank: <http://sdwebx.worldbank.org/climateportal/>
- ⁴⁸ "GIIRS Impact Rated." Obtido da B Analytics: <http://b-analytics.net/giirs-funds>
- ⁴⁹ "Initiative for Global Development." Obtido no link: <http://www.igdleaders.org/advisory/igd-impact/>
- ⁵⁰ OECD (2013). "Guidelines on Measuring Subjective Well-being." OECD Publishing, Paris. Obtido no link: <http://www.oecd.org/statistics/oecd-guidelines-on-measuring-subjective-well-being-9789264191655-en.htm>
- ⁵¹ COSO (junho de 2017). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 74
- ⁵² COSO (junho de 2017). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 72
- ⁵³ Solvay. (2016). "2016 Annual Integrated Report." Obtido da Solvay: <http://annualreports.solvay.com/2016/en/risks/main-risks.html>
- ⁵⁴ Slovic P. (2000). The Perception of Risk. Earthscan.
- ⁵⁵ Dobelli, R. (2013). The Art of Thinking Clearly. HarperCollins.
- ⁵⁶ Janis, I. Cengage Learning. (1982). Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes.
- ⁵⁷ Dobelli, R. (2013). The Art of Thinking Clearly. HarperCollins.
- ⁵⁸ Dobelli, R. (2013). The Art of Thinking Clearly. HarperCollins.
- ⁵⁹ Samuelson, W.; e Zeckhauser, R. (1988, Vol. 1). "Status Quo Bias in Decision Making. Journal of Risk and Uncertainty," Volume 1, 7-59." Obtido da Harvard John F. Kennedy School of Government: <https://sites.hks.harvard.edu/fs/rzeckhau/SQBDM.pdf>.
- ⁶⁰ Soll J., Milkman, K.L., Payne, J.W. (maio de 2015). "Outsmart Your Own Biases." Obtido do Harvard Business Review: <https://hbr.org/2015/05/outsmart-your-own-biases>
- ⁶¹ USC Marshall School of Business. "How to Reduce Bias In Decision-Making." A Part of the Comprehensive and Fully Integrated Framework for Critical Thinking." Obtido no link: <http://info.marshall.usc.edu/faculty/critthink/Supplemental%20Material/Reducing%20Bias.pdf>
- ⁶² WBCSD (18 de janeiro de 2017). "Sustainability and enterprise risk management: the first step towards integration." Obtido do WBCSD: <http://www.wbcscd.org/Projects/Non-financial-Measurement-and-Valuation/Resources/Sustainability-and-enterprise-risk-management-The-first-step-towards-integration>
- ⁶³ Borsa, L., Frank, P., Doran, H. (2014). "How can resilience prepare companies for environmental and social change?" Obtido da PwC: <https://www.pwc.com/gx/en/governance-risk-compliance-consulting-services/resilience/publications/pdfs/resilience-social.pdf>

3c. Implantar respostas aos riscos

- ¹ COSO (junho de 2017). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 81
- ² COSO (junho de 2017). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 65
- ³ McNally, J. (2013). "The 2013 COSO Framework & SOX Compliance." Obtido do COSO: https://www.coso.org/documents/COSO%20McNallyTransition%20Article-Final%20COSO%20Version%20Proof_5-31-13.pdf p. 7
- ⁴ COSO (2013). Internal Control – Integrated Framework. Obtido no link <https://www.coso.org/Pages/ic.aspx>
- ⁵ COSO (junho de 2017). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 81
- ⁶ SwissRe. (2 de julho de 2018). "News release: Swiss Re establishes thermal coal policy to support transition to a low-carbon economy." http://www.swissre.com/media/news_releases/nr_20180702_swiss_re_establishes_thermal_coal_policy.html
- ⁷ Business and Sustainable Development Commission. (janeiro de 2017). "Better Business, Better World." Obtido no link http://report.businesscommission.org/uploads/BetterBiz-BetterWorld_170215_012417.pdf
- ⁸ Timberland (2015). "Timberland Tires." Obtido no link <https://www.timberlandtires.com/our-story/>
- ⁹ Seção "About". Obtido da MudJeans: <http://www.mudjeans.eu/>
- ¹⁰ Pathway 21. About us. Obtido do The Materials Marketplace: <http://materialsmarketplace.org/#about>
- ¹¹ Additional information. Obtido da P&G: <https://us.pg.com/policies-and-practices/animal-welfare-policy/>
- ¹² DiCaprio, T. (março de 2015). "Making an impact with Microsoft's carbon fee: Inspiring a virtuous cycle of environmental investment and action." Obtido da Microsoft: <https://www.microsoft.com/en-us/environment/carbon>

- ¹³ Hyatt (2017). "Our People." Obtido no link <https://thrive.hyatt.com/en/thrive/our-people.html>
- ¹⁴ Solomon, M. (11 de maio de 2015). "To Transform Your Company's Culture, Change Your POV: Hyatt CEO's Perspective." Obtido da Forbes: <https://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2015/05/11/transform-your-corporate-culture-by-changing-your-pov-the-hyatt-ceo-interview/>
- ¹⁵ CPA Australia, KPMG Australia e GRI Focal Point Australia (2014) "From Tactical to Strategic: How Australian businesses create value from sustainability." Obtido do Global Reporting: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI2014TacticaltoStrategic.pdf>
- ¹⁶ Shift e Institute for Human Rights and Business (IHRB) (2013). "Oil and Gas Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights." European Commission. Obtido do IHRB: https://www.ihrb.org/pdf/eu-sector-guidance/EC-Guides/O&G/EC-Guide_O&G.pdf
- ¹⁷ ISO/TC 46 Obtido no link <https://www.iso.org/committee/52702.html>
- ¹⁸ ISO 14054 Obtido no link <https://www.iso.org/standard/38381.html>
- ¹⁹ Equator Principles. Obtido da Equator Principles: <http://www.equator-principles.com/>
- ²⁰ PRI. Obtido da UN Principles for Responsible Investment: <https://www.unpri.org/>
- ²¹ Lake, S., Rosenbarger, A., Winchester, C. (2016). "Palm Risk Assessment Methodology: Prioritizing Areas, Landscapes, and Mills." Obtido do World Resources Institute: http://www.wri.org/sites/default/files/Palm_Risk_Assessment_Methodology_Prioritizing_Areas_Landscapes_And_Mills.pdf
- ²² WRI (8 de junho de 2016). "Release: For the First Time, Companies Can Gauge Deforestation Risk by Evaluating Palm Oil Mills." Obtido no link <https://www.wri.org/news/2016/06/release-first-time-companies-can-gauge-deforestation-risk-evaluating-palm-oil-mills>
- ²³ Unilever (2016). "Unilever Sustainable Palm Oil Sourcing Policy – 2016." Obtido no link https://www.unilever.com/Images/unilever-palm-oil-policy-2016_tcm244-479933_en.pdf
- ²⁴ United Nations Climate Change (22 de abril de 2016). 175 States Sign Paris Agreement. Obtido no link <https://unfccc.int/news/175-states-sign-paris-agreement>
- ²⁵ Albrechtsen, A. (31 de janeiro de 2017). "Why collaboration will be key to achieving the Sustainable Development Goals." Obtido do World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2017/01/realising-the-potential-of-cross-sector-partnerships/>
- ²⁶ Sustainable Apparel Coalition. Obtido no link <https://apparelcoalition.org/>
- ²⁷ Global Roundtable for Sustainable Beef. Obtido no link <https://grsbeef.org/>
- ²⁸ Beverage Industry Environmental Roundtable. Obtido no link <http://www.bieroundtable.com/>
- ²⁹ Global e-Sustainability Initiative. Obtido no link <http://gesi.org/>
- ³⁰ Extractives Industries Transparency Initiative (EITI). Obtido no link <https://eiti.org/>
- ³¹ Asian Roundtable Task Force on Related Party Transactions. Obtido da OECD: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/asianroundtabletaskforceonrelatedpartytransactions.htm>
- ³² "Good Pharma Scorecard." Obtido da Bioethics International: <https://bioethicsinternational.org/good-pharma-scorecard/>
- ³³ McElroy, M. & Thomas, M. (junho de 2015). "The Multicapital Scorecard." Sustainability Accounting, Management and Policy Journal. Volume 6, Edição 3. Obtido no link: http://www.multicapitalscorecard.com/wp-content/uploads/2015/08/The_MultiCapital_Scorecard.pdf
- ³⁴ Pacific Institute. (abril de 2017). Exploring the case for corporate context-based water targets. Obtido do Pacific Institute: <http://pacinst.org/wp-content/uploads/2017/04/context-based-targets.pdf>
- ³⁵ McElroy, M. (25 de maio de 2015). "Science- vs. Context-Based Metrics – What's the Difference?" Obtido da Sustainable Brands: http://www.sustainablebrands.com/news_and_views/new_metrics/mark_mcelroy/science_vs_context-based_metrics_%E2%80%93_what%E2%80%99s_difference
- ³⁶ Dobson, R. e Bertels, S. (2017) "The Road to Context: Contextualising your Strategy & Goals Casebook. Embedding Project."
- ³⁷ CPA Australia, KPMG Australia e GRI Focal Point Australia (2014). "From Tactical to Strategic: How Australian businesses create value from sustainability." Obtido do Global Reporting: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI2014TacticaltoStrategic.pdf>
- ³⁸ Younie, M. (agosto de 2012). "Diversion of Waste: The Business Case for Going Green." Obtido da Government Finance Officers Association: http://www.gfoa.org/sites/default/files/GFR_AUG_12_65.pdf
- ³⁹ "Why should you recycle E-waste?" Obtido do Kansas Department of Health and Environment.
- ⁴⁰ COSO (junho de 2017). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." pp. 82-83
- ⁴¹ COSO (junho de 2017). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." pp. 84

4. Rever e revisar para riscos de ESG

- ¹ Organisation for Economic Co-operation and Development. (2004). "OECD Corporate Governance: Risk Management and Corporate Governance." Obtido da OECD: <http://www.oecd.org/daf/ca/risk-management-corporate-governance.pdf> p. 37-40
- ² COSO (junho de 2017). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 89
- ³ Funk, T. Marcus e Chelsea Curfman. (8 de fevereiro de 2016). "The Emerging Compliance 'Hot Topic' for 2016: Regulations Regarding Trafficked, Coerced Labor." Obtido da Supply Chain Brain: <https://www.supplychainbrain.com/articles/23234-the-emerging-compliance-hot-topic-for-2016-regulations-regarding-trafficked-coerced-labor>
- ⁴ "2018 reform of EU data protection rules." Obtido no link https://ec.europa.eu/commission/priorities/justice-and-fundamental-rights/data-protection/2018-reform-eu-data-protection-rules_en
- ⁵ <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/jun/12/turning-a-bad-reputation-round-can-take-years-of-good-leadership>
- ⁶ Murphy, P. (janeiro de 2018). "In less than 3 months, a major international city will likely run out of water." Obtido da CNN: <https://www.cnn.com/2018/01/24/africa/cape-town-water-crisis-trnd/index.html>
- ⁷ Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD). (2017). "Technical Supplement: The Use of Scenario Analysis in Disclosure of Climate-related Risks and Opportunities." Financial Stability Board. Obtido da TCFD: <https://www.fsb-tcfd.org/publications/final-technical-supplement/>
- ⁸ Global Reporting Initiative (GRI) Standards. Obtido das Normas da GRI: <https://www.globalreporting.org/standards/>

5. Informação, comunicação e reporte para riscos de ESG

- ¹ COSO (junho de 2017). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 97
- ² COSO (junho de 2017). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 97
- ³ AccountAbility. AA1000 Accountability Principles. Obtido no link <https://www.accountability.org/standards/>
- ⁴ (outubro de 2016). "Article 173-VI: Understanding the French regulation on investor climate reporting." Obtido do Forum Pour L'Investissement Responsable: http://www.frenchsif.org/isr-esg/wp-content/uploads/Understanding_article173-French_SIF_Handbook.pdf p. 12
- ⁵ EYGM Limited (2017). "Is your nonfinancial performance revealing the true value of your business to investors?" Obtido da EY: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Nonfinancial_performance_may_influence_investors/\\$FILE/ey-nonfinancial-performance-may-influence-investors.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Nonfinancial_performance_may_influence_investors/$FILE/ey-nonfinancial-performance-may-influence-investors.pdf) p. 7
- ⁶ Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD). (2017). "Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures." Financial Stability Board. Obtido da TCFD: <https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf>

- ⁷ Liker, J., Choi, T. (dezembro de 2004). "Building Deep Supplier Relationships." Obtido do Harvard Business Review: <https://hbr.org/2004/12/building-deep-supplier-relationships>
- ⁸ Dorobantu, S., Flemming, D. (10 de novembro de 2017). "It's Never Been More Important for Big Companies to Listen to Local Communities." Obtido do Harvard Business Review: <https://hbr.org/2017/11/its-never-been-more-important-for-big-companies-to-listen-to-local-communities>
- ⁹ CalPERS (6 de junho de 2016). "External Stakeholder Engagement Report." Obtido da CalPERS: <https://www.calpers.ca.gov/docs/board-agendas/201606/full/item02-01-ws.pdf>
- ¹⁰ CalPERS (2017). 2017-22 "Strategic Plan." Obtido da CalPERS: <https://www.calpers.ca.gov/docs/forms-publications/2017-22-strategic-plan.pdf>
- ¹¹ (2018). CDSB Framework. Obtido do CDSB.net: <http://www.cdsb.net/what-we-do/reporting-frameworks/environmental-information-natural-capital>
- ¹² Normas da Global Reporting Initiative (GRI). Obtido das Normas da GRI: <https://www.globalreporting.org/standards/>
- ¹³ International Integrated Reporting Council (IIRC) (dezembro de 2013). "The International Integrated Reporting <IR> framework."
- ¹⁴ Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD) (2017). "Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures." Financial Stability Board. Obtido da TCFD: <https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf>
- ¹⁵ Sustainability Accounting Standards Board Standards. Obtido do Sustainability Accounting Standards Board (SASB): <https://www.sasb.org/>
- ¹⁶ The SDGs. Obtido do United Nations Global Compact: <https://www.unglobalcompact.org/sdgs/about>
- ¹⁷ Solvay (2017). "2017 Annual Integrated Report." Obtido da Solvay: http://annualreports.solvay.com/2017/en/servicepages/downloads/files/entire_solvay_ar17.pdf p. 83
- ¹⁸ CFA Institute (2017). "Environmental, social and Governance (ESG) survey." Obtido no link: <https://www.cfainstitute.org/-/media/documents/survey/esg-survey-report-2017.ashx>
- ¹⁹ The Governance & Accountability Institute (20 de março de 2018). "Flash Report: 85% of S&P 500 Index® Companies Publish Sustainability Reports in 2017." Obtido no link: <https://www.ga-institute.com/press-releases/article/flash-report-85-of-sp-500-indexR-companies-publish-sustainability-reports-in-2017.html>
- ²⁰ EYGM Limited (2017). "Is your nonfinancial performance revealing the true value of your business to investors?" Obtido da EY: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Nonfinancial_performance_may_influence_investors/\\$FILE/ey-nonfinancial-performance-may-influence-investors.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Nonfinancial_performance_may_influence_investors/$FILE/ey-nonfinancial-performance-may-influence-investors.pdf) p. 18
- ²¹ COSO (2013). "Internal Control — Integrated Framework." Obtido do COSO: <https://www.coso.org/Pages/ic.aspx>
- ²² Herz, R., Brad, M., e Thomson, J. (2017). "Leveraging the COSO Internal Control – Integrated Framework to Improve Confidence in Sustainability Performance Data 2017." Obtido da IMA: <https://www.imanet.org/-/media/73ec8a64f1b64b7f9460c1e24958cf7d.ashx> pp. 47-48
- ²³ KPMG (2017). "The Road Ahead: The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017." Obtido da KPMG: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf> p. 26
- ²⁴ (22 de janeiro de 2013). "Participating in the EU Emissions Trading System (EU ETS)." Obtido no link <https://www.gov.uk/guidance/participating-in-the-eu-ets>
- ²⁵ Osler, Hoskin & Harcourt LLP (abril de 2018). "Carbon and greenhouse gas legislation in British Columbia." Obtido da Osler: <https://www.osler.com/en/resources/regulations/2015/carbon-ghg/carbon-and-greenhouse-gas-legislation-in-british-c>
- ²⁶ IICM. Obtido no link <https://www.icmm.com/en-gb/about-us/member-commitments/assurance>
- ²⁷ (23 de abril de 2018). "Member State implementation of EU NFI Directive." Obtido da Accountancy Europe: <https://www.accountancyeurope.eu/publications/member-state-implementation-eu-nfi-directive/>

Anexos

- ¹ WBCSD (18 de janeiro de 2017). "Sustainability and enterprise risk management: the first step towards integration." Obtido do WBCSD: <http://www.wbcsd.org/Projects/Non-financial-Measurement-and-Valuation/Resources/Sustainability-and-enterprise-risk-management-The-first-step-towards-integration>
- ² What are B Corps? Obtido da Certified B Corporations: <https://www.bcorporation.net/>
- ³ CDSB (abril de 2018). "CDSB Framework for reporting environmental information, natural capital and associated business impacts: Advancing and aligning disclosure of environmental information in mainstream reports." Obtido no link https://www.cdsb.net/sites/default/files/cdsb_framework_2.1.pdf
- ⁴ "The Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) Principles." Obtido no link <http://www.gdrc.org/sustbiz/ceres-principles.html>
- ⁵ "Environmental and social risk management for projects." Obtido da Equator Principles: <http://www.equator-principles.com/>
- ⁶ "Global Reporting Initiative (GRI) Standards." Obtido das Normas da GRI: <https://www.globalreporting.org/standards/>
- ⁷ International Finance Corporation (IFC) (1º de janeiro de 2012). "Performance Standards on Environmental and Social Sustainability." Obtido da IFC: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/performance-standards
- ⁸ International Integrated Reporting Council (IIRC). (dezembro de 2013). "The International Integrated Reporting <IR> framework." Obtido do IIRC: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>
- ⁹ LUXFLAG: Supporting Sustainable Finance. Obtido no link <https://www.luxflag.org/pages/home.html>
- ¹⁰ (2016). "Natural Capital Protocol." Obtido da Natural Capital Coalition: www.naturalcapitalcoalition.org/protocol
- ¹¹ OECD (2008). "OECD Guidelines for Multinational Enterprises." Obtido no link <http://www.oecd.org/investment/mne/1922428.pdf>
- ¹² PRI. Obtido dos UN Principles for Responsible Investment: <https://www.unpri.org>
- ¹³ SASB (2018). "Conceptual Framework." Obtido no link <https://www.sasb.org/standards-setting-process/conceptual-framework/>
- ¹⁴ SASB. Current Standards. Obtido no link <https://www.sasb.org/standards-overview/download-current-standards/>
- ¹⁵ (2017). "Social Capital Protocol." Obtido do WBCSD: <https://www.wbcsd.org/Programs/People/Social-Impact/Social-and-Human-Capital-Protocol/Resources/Social-Capital-Protocol>
- ¹⁶ "Sustainable Development Goals: 17 Goals to Transform Our World." Obtido das United Nations: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- ¹⁷ Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD) (2017). "Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures." Financial Stability Board. Obtido da TCFD: <https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf>
- ¹⁸ United Nations Global Compact. Obtido das United Nations: <https://www.unglobalcompact.org/>
- ¹⁹ (2011). "Guiding Principles on Business and Human Rights." Obtido do Business & Human Rights Resource Centre: <https://business-humanrights.org/en>
- ²⁰ "The PSI Initiative." Obtido do Principles for Sustainable Insurance e UNEP Finance Initiative: <http://www.unepfi.org/psi/vision-purpose/>
- ²¹ Bertels, S., Dobson, R. (8 de maio de 2017). The Road to Context: Contextualising Your Strategy and Goals. Obtido do Embedding Project: <https://embeddingproject.org/resources/the-road-to-context>
- ²² Rockström, J. et al. (2009). Nature. Vol. 461. pp. 472 – 475. Obtido no link <http://www.nature.com/news/specials/planetaryboundaries/index.html>
- ²³ Barton, B., Adrio, B., Hampton, D., & Lynn, W. (2017). "The Ceres Aqua Gauge: A Framework for 21st Century Water Risk Management."

Referências

- ²⁴ Obtido da Ceres: https://www.ceres.org/sites/default/files/reports/2017-03/Ceres_AquaGauge_All_101113.pdf p. 16
- ²⁵ Barton, B., Adrio, B., Hampton, D., & Lynn, W. (2017). "The Ceres Aqua Gauge: A Framework for 21st Century Water Risk Management." Obtido da Ceres: https://www.ceres.org/sites/default/files/reports/2017-03/Ceres_AquaGauge_All_101113.pdf p. 16
- ²⁶ Narayan, S., Beck, M., Wilson, P., Thomas C., Guerrero, A., Shepard, C., Reguero, B., Franco, G., Ingram, J. & Trespalacios, D. (31 de agosto de 2017). "The Value of Coastal Wetlands for Flood Damage Reduction in the Northeastern USA." Obtido em Scientific Reports: <https://www.nature.com/articles/s41598-017-09269-z>
- ²⁷ Bousoo, R. (16 de janeiro de 2018). "BP Deepwater Horizon costs balloon to \$65 billion." Obtido da Reuters: <https://www.reuters.com/article/us-bp-deepwaterhorizon/bp-deepwater-horizon-costs-balloon-to-65-billion-idUSKBN1F50NL>
- ²⁸ Smith, M. (10 de março de 2016). "The Company Responsible for Poisoning a Pennsylvania Town's Water Will Pay Families \$4.2M." Obtido da Vice News: <https://news.vice.com/article/the-company-responsible-for-poisoning-a-pennsylvania-towns-water-will-pay-families-42m>
- ²⁹ Cama, T. (14 de maio de 2015). "Utility agrees to pay \$102 million penalty for water pollution." Obtido no link: <http://thehill.com/policy/energy-environment/242134-utility-agrees-to-102m-penalty-for-water-pollution>
- ³⁰ (21 de junho de 2014). "Coca-Cola forced to close India bottling factory over excessive water use, pollution." Obtido da RT: <https://www.rt.com/news/167012-coca-cola-factory-closed-india/>
- ³¹ Andrade, R. (20 de julho de 2012). "Brazil fines 35 firms US\$44 million for biopiracy." Obtido do SciDev.Net: <http://www.scidev.net/global/biodiversity/news/brazil-fines-35-firms-us-44-million-for-biopiracy.html>
- ³² Crnojevic, M. (29 de julho de 2016). "French biodiversity bill adopted; online wildlife crime fines increased significantly." Obtido do International Fund for Animal Welfare: <http://www.ifaw.org/united-states/news/french-biodiversity-bill-adopted-online-wildlife-crime-fines-increased-significantly>
- ³³ Teather, D. (14 de abril de 2005). "Nike lists abuses at Asian factories." Obtido do The Guardian: <https://www.theguardian.com/business/2005/apr/14/ethicalbusiness.money>
- ³⁴ Girion, L. (13 de setembro de 2003). "Nike Settles Lawsuit Over Labor Claims." Obtido do LA Times: <http://articles.latimes.com/2003/sep/13/business/fi-nike13>
- ³⁵ Ferguson, A., & Danckert, S. (27 de agosto de 2016). "An inconvenient year for 7-Eleven." Obtido do The Sydney Morning Herald: <http://www.smh.com.au/business/retail/an-inconvenient-year-for-7eleven-20160826-gr1x1ff.html>
- ³⁶ Davis, R., & Franks, D. (2014). "Costs of Company-Community Conflict in the Extractive Sector." Obtido da CSR Initiative da Harvard Kennedy School: https://sites.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/research/Costs%20of%20Conflict_Davis%20%20Franks.pdf
- ³⁷ (2013). "National Safety Council Injury Facts®: 2013 Edition." Obtido do National Safety Council: <http://www.nhi.org/downloads/industrygroups/ease/technicalpapers/2013-National-Safety-Council-Injury-Facts.pdf>
- ³⁸ Leigh, J., Markowitz, S., Fahs, M., Landrigan, P. (2000). Trecho de Costs of Occupational Injuries and Illnesses citado com permissão (University of Michigan Press, 2000). Obtido no link <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/workplace/etc/cost.html>
- ³⁹ Butler, S. (16 de abril de 2014). "Compensation fund for Bangladesh's Rana Plaza victims barely one-third full." Obtido do The Guardian: <https://www.theguardian.com/world/2014/apr/16/compensation-fund-victims-bangladesh-rana-plaza-one-third-full>
- ⁴⁰ Darlington, S. (2 de março de 2016). "\$6 billion settlement reached in Brazil mining disaster." Obtido no link <http://money.cnn.com/2016/03/02/news/world/brazil-mining-disaster-settlement/index.html>
- ⁴¹ Berfield, S. (22 de dezembro de 2015). "Inside Chipotle's Contamination Crisis." Bloomberg Businessweek, <https://www.bloomberg.com/features/2015-chipotle-food-safety-crisis/>.
- ⁴² Obtido da Yahoofinance.com
- ⁴³ Walsh, B. (21 de maio de 2014). "China's Food Safety Problems Go Deeper Than Pet Treats." Obtido da Time: <http://time.com/107922/china-pet-food-contamination-recall-video/>
- ⁴⁴ Lee, J. (21 de maio de 2014). "PetSmart, Petco to stop selling dog and cat treats made in China." Obtido do USA Today: <https://www.usatoday.com/story/news/nation-now/2014/05/21/petco-dog-treats-china/9367449/>
- ⁴⁵ Olson, P. (2006). "Sony Also Burned by Dell Debacle." Forbes. Obtido no link https://www.forbes.com/2006/08/16/sony-dell-image-cx_po_0816sony.html
- ⁴⁶ Story, L. (2007). "Lead Paint Prompts Mattel to Recall 967,000 Toys." Obtido do The New York Times: <http://www.nytimes.com/2007/08/02/business/02toy.html>
- ⁴⁷ Basu, T. (31 de março de 2014). "Timeline: A History Of GM's Ignition Switch Defect." Obtido da NPR: <http://www.npr.org/2014/03/31/297158876/timeline-a-history-of-gms-ignition-switch-defect>
- ⁴⁸ Moynihan, T. (22 de janeiro de 2017). "Samsung finally reveals why the note 7 kept exploding." Obtido da Wired: <https://www.wired.com/2017/01/why-the-samsung-galaxy-note-7-kept-exploding/>
- ⁴⁹ Isidore, C., & O'Toole, J. (19 de setembro de 2013). "JPMorgan fined \$920 million in 'London Whale' trading loss." Obtido da CNN: <http://money.cnn.com/2013/09/19/investing/jpmorgan-london-whale-fine/index.html>
- ⁵⁰ Guerrero, J. & Williams, N. (1º de dezembro de 2015). "United States: The High Cost Of An FCPA Violation." Obtido da Mondaq: <http://www.mondaq.com/unitedstates/x/424428/White+Collar+Crime+Fraud/The+High+Cost+of+an+FCPA+Violation>
- ⁵¹ (5 de maio de 2016). "First ever corporate conviction under the UK Bribery Act." Obtido da Walker Morris: <https://www.walkermorris.co.uk/publications/brief-walker-morris-legal-update-may-2016/first-ever-corporate-conviction-uk-bribery-act/>
- ⁵² Parloff, R. (6 de fevereiro de 2018). "How VW Paid \$25 Billion for 'Dieselgate' — and Got Off Easy." Obtido da Fortune: <http://fortune.com/2018/02/06/volkswagen-vw-emissions-scandal-penalties/>
- ⁵³ Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD). (2017). "Technical Supplement: The Use of Scenario Analysis in Disclosure of Climate related Risks and Opportunities." Financial Stability Board. Obtido da TCFD: <https://www.fsb-tcfd.org/publications/final-technical-supplement/>
- ⁵⁴ "Scenarios and projections." Obtido da International Energy Agency: <https://webstore.iea.org/world-energy-outlook-2017>
- ⁵⁵ Nakicenovic, N., & Swart, R. (2000). "Emissions Scenarios." Geneva: Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC).
- ⁵⁶ Shell Scenarios. Obtido da Shell: <http://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios.html>
- ⁵⁷ (2017). "Energy Perspectives 2017: Long-term macro and market outlook." Obtido da Statoil: <http://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios.html>
- ⁵⁸ "Climate Change: Portfolio Analysis." Obtido da BHP Billiton: <http://www.bhp.com/~media/5874999cef0a41a59403d13e3f8de4ee.ashx>
- ⁵⁹ "Climate Change Strategy." Obtido da ConocoPhillips: <http://www.conocophillips.com/sustainable-development/environment/climate-change/climate-change-strategy/Pages/carbon-scenarios.aspx>
- ⁶⁰ "Planning for Climate Change." Obtido da Glencore: <http://www.glencore.com/sustainability/climate-change/planning-for-climate-change/>
- ⁶¹ "Aqueduct Water Risk Atlas." Obtido no link <http://www.wri.org/resources/maps/aqueduct-water-risk-atlas>
- ⁶² TCFD Knowledge Hub. Obtido no link <https://www.tcfidhub.org/>

Isenção de Responsabilidade

Esta publicação é lançada em nome do WBCSD e COSO. No entanto, isso não significa necessariamente que todas as empresas e organizações membros concordam com todas as opiniões expressas. Esta publicação foi preparada apenas para orientação geral sobre assuntos de interesse e não deve ser considerada como assessoria profissional. Você não deve agir de acordo com as informações contidas nesta publicação sem obter assessoria profissional específica. Nenhuma representação ou garantia (expressa ou implícita) é dada quanto à exatidão ou integridade das informações contidas nesta publicação e, na medida permitida por lei, o WBCSD, COSO, seus membros, funcionários e agentes não aceitam ou assumem qualquer responsabilização, responsabilidade ou dever de cuidado por quaisquer consequências de você ou qualquer outra pessoa agir, ou se abster de agir, com base nas informações contidas nesta publicação ou por qualquer decisão baseada nela.



Gerenciamento de Riscos Corporativos

Aplicando o gerenciamento de riscos corporativos
aos riscos relacionados ao ambiental, social e governança

Outubro de 2018

COSO

coso.org



wbcsd

wbcsd.org