RISCOS EMERGENTES NA ANÁLISE DE INVESTIMENTOS

A PANDEMIA REFORÇOU A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE ASPECTOS AMBIENTAIS, SOCIAIS E DE GOVERNANÇA QUE EMERGIRAM COM A CRISE DA COVID-19 PARA QUE EMPRESAS, BANCOS E INVESTIDORES ESTEJAM MAIS PREPARADOS PARA O FUTURO.

| POR CAMILA YAMAHAKI, GUSTAVO VELLOSO BREVIGLIERI E ANNELESE VENDRAMINI FELSBERG

A Covid-19 trouxe grandes desafios às empresas. Temas como a saúde e a segurança dos trabalhadores, o papel das lideranças e as relações com consumidores ganharam destaque, reforçando a importância da gestão de aspectos ambientais, sociais e de governança (ASG) para uma gestão de riscos mais robusta contra eventos similares daqui por diante.

Para as instituições financeiras, essa análise também é importante, pois um desempenho ASG inferior de empresas tomadoras de crédito pode afetar a sua qualidade creditícia, comprometendo o risco de crédito dos bancos. De forma semelhante, uma má gestão ASG de empresas investidas pode ter impacto no preço de suas ações e na distribuição de lucros, comprometendo o risco de mercado dos investidores. Portanto, a boa gestão dos temas ASG por parte das empresas não só contribui para fortalecer a gestão de seus riscos, mas também a de bancos e investidores.

Estudo recente realizado pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGVces), em parceria com o FiBraS, projeto de cooperação entre Brasil e Alemanha para alavancar as finanças verdes no país, procurou explorar aprendizados da pandemia na gestão e análise ASG para o futuro. Tais ensinamentos são ainda mais relevantes para instituições financeiras que concedem financiamento ou investem em empresas localizadas em regiões com altas taxas de mudança do uso da terra, densidade populacional e biodiversidade, em que o surgimento de patógenos zoonóticos com origem em animais selvagens se torna mais provável.

Para identificar temas ASG que ganharam saliência durante a pandemia e que devem continuar importantes no futuro, foram consultados documentos produzidos por agências de *rating*, artigos veiculados em jornais e *webinars* organizados por associações de investidores. Adicionalmente, três entrevistas com profissionais envolvidos em análise ASG foram realizadas para avaliação da pertinência dos assuntos levantados.

Entre os temas identificados como tendo capacidade muito alta de fortalecer a gestão das empresas contra riscos associados a novas epidemias e doenças contagiosas, destacam-se os aspectos ambientais e sociais do trabalho, a relevância dos gestores em lidar com crises, a flexibilidade para mudança na oferta de produtos e serviços e as mudanças na dimensão governança.

TEMAS REFORÇADOS PELA PANDEMIA

Gestão de saúde e segurança no trabalho: dimensão ambiental

Os riscos sanitários da Covid-19 reforçaram a importância de as empresas adaptarem com frequência seus protocolos de saúde e segurança. Com a pandemia, as empresas tiveram de adotar, com muita rapidez, medidas como disponibilizar equipamentos de proteção, aferir diariamente a temperatura dos colaboradores na entrada do local de trabalho e realizar testagem para detecção do vírus, além de tomar cuidados adicionais com os trabalhadores que pertencem a grupos de risco.

A crise também salientou a necessidade de as empresas adaptarem seus protocolos de saúde e segurança para novos

QUESTÕES PARA A ANÁLISE DE GESTÃO DE ASPECTOS DE GOVERNANÇA (ASG) PÓS-PANDEMIA

- A empresa frequentemente adapta seus protocolos de saúde e segurança para se adequar diante de novos riscos e crises? E para novos contextos de trabalho, como o *home office*?
- A empresa adota medidas para promover a saúde mental dos colaboradores?
- Os gestores são continuamente capacitados em habilidades de liderança?
- Os processos de avaliação de desempenho e de treinamento são flexíveis e passíveis de adaptação para momentos de crise?
- A empresa está preparada para atender ao crescimento do comércio eletrônico e da provisão de serviços por meios virtuais ou a distância?
- A empresa frequentemente reavalia o desenho de suas embalagens, de forma a reduzir o impacto ambiental e garantir a segurança de seus clientes e consumidores?
- Os membros do Conselho de Administração dispõem da dedicação necessária para cumprir suas funções de forma mais intensiva?
- A estrutura de governança favorece a tomada de decisão rapidamente, sobretudo em momentos de crise?
- A empresa tem como prática avaliar continuamente riscos emergentes que possam ter impactos no médio e longo prazo?
- Quais processos a empresa adota para considerar novos riscos em seu planejamento estratégico?
- Quais medidas a empresa adota para proteger informações corporativas e dados de clientes e consumidores?

contextos de trabalho. Por exemplo, para funcionários que estão em *home office*, surgiram ações para disponibilizar móveis ergonômicos e equipamentos adequados de informática, ou facilitar a sua compra.

Condições de trabalho – dimensão social

Com a crise, muitos trabalhadores vivenciaram mudanças bruscas em sua rotina de trabalho, incorporando novas atividades domésticas, como cuidados com a casa, com os filhos e com parentes idosos. Reforça-se, assim, a necessidade de as empresas terem como prática rever frequentemente suas políticas de benefícios e recursos humanos, adotar medidas de flexibilização (como jornadas de trabalho com horários diferentes do horário comercial) e implementar ações voltadas à promoção da saúde mental dos trabalhadores (como a oferta de sessões de psicoterapia).

Segundo pesquisa realizada pela consultoria Mercer Marsh Benefícios, houve crescimento significativo do número de atendimentos psicológicos no início da pandemia. Em uma

plataforma brasileira de assistência psicológica corporativa, o aumento foi de seis mil para 14 mil consultas entre abril e maio de 2020, principalmente relacionadas à ansiedade e à depressão. De acordo com dados da Secretaria Especial de Previdência e Trabalho, 2020 bateu recorde em concessão de auxílio-doença e aposentadoria por invalidez em razão de transtornos mentais e comportamentais, com alta de 26% em comparação a 2019. Conversas mais frequentes entre gestores e sua equipe sobre as necessidades e dificuldades de cada um podem auxiliar a fazer adaptações e lidar com o estresse durante momentos críticos.

Papel das lideranças – dimensão social

O papel das lideranças torna-se fundamental em um cenário de crise. Se antes da pandemia muitos gestores discutiam com suas equipes apenas questões relacionadas ao trabalho, como metas da área, após a Covid-19 as conversas passaram a abordar também circunstâncias pessoais e preocupações do time. Dessa forma, vem ganhando importância

o fortalecimento dos programas de desenvolvimento de liderança para gestores, com foco em habilidades como empatia, cooperação e capacidade de identificar novas oportunidades.

O momento atípico também reforçou a necessidade de as empresas flexibilizarem e adaptarem seus processos de avaliação de desempenho e de treinamento a fim de considerar a nova situação dos colaboradores.

Relações de consumo – dimensão social

Em contextos em que as vendas on-line ganham força, é importante que a empresa possua infraestrutura preparada para oferecer produtos e serviços por meios virtuais ou a distância, bem como adote políticas e processos que assegurem o respeito aos direitos do consumidor que compra virtualmente.

Abre-se também a oportunidade de as empresas reavaliarem o desenho das embalagens, de modo a assegurar a integridade do produto, a saúde e a segurança do consumidor e a redução do volume de resíduos sólidos.

Estrutura e funcionamento do Conselho de Administração: dimensão governança

A pandemia reforçou a necessidade de as empresas terem estruturas de governança robustas. Momentos de crise demandam a presença de um conselho de administração que possa dar direcionamento estratégico à empresa e monitorar/apoiar a diretoria na implementação das ações estratégicas. Portanto, é importante que o conselho seja formado por pessoas que consigam se preparar para atender a reuniões regulares e extraordinárias e contribuir de maneira crítica às discussões.

Separar os cargos de *chief executive officer* (CEO) e de presidente do conselho é recomendável, pois evita a concentração de poder e o prejuízo ao dever de supervisão do conselho em relação à diretoria.

Adicionalmente, as empresas podem desenvolver estruturas de governança que favoreçam a tomada de decisões rapidamente diante de uma crise. É importante reavaliar, por exemplo, a qualidade dos canais de comunicação entre a diretoria e o conselho e o grau de hierarquização da organização.

Políticas e procedimentos de gestão de riscos e oportunidades – dimensão governança

Segundo pesquisa recente do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), 62% dos pesquisados relataram que as empresas em que atuam não estavam preparadas para enfrentar a crise causada pela Covid-19. Além

COM A PANDEMIA, RAPIDAMENTE, AS EMPRESAS TIVERAM DE ADOTAR MEDIDAS EM RELAÇÃO A SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO, LIDERANÇA, PESSOAS, CONSUMO, GOVERNANÇA CORPORATIVA E PROTEÇÃO DE DADOS.

disso, 43% declararam que suas empresas não possuem políticas, procedimentos formais nem/ou um plano de gerenciamento de crises.

Empresas que têm como prática avaliar continuamente riscos emergentes, com impacto no médio e longo prazo, tendem a estar mais bem posicionadas para se antecipar a eles e a desenvolver planos de contingência adequados. Dessa forma, é importante que tal avaliação faça parte do planejamento estratégico das empresas. O diálogo com *stakeholders* diversos pode contribuir para esse processo.

Proteção de dados e privacidade – dimensão governança

Com o crescimento do *e-commerce* e do *home office*, informações estratégicas e comerciais passaram a ser manipuladas de forma digitalizada e fora de sedes e instalações empresariais. Assim, é importante que as empresas adotem políticas e procedimentos de proteção de informações e de sigilo dos dados de clientes e consumidores. Essas ações devem estar alinhadas à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), que regulamenta a política de proteção de dados pessoais.

CONCLUSÃO

A crise ainda está em curso e novos aprendizados podem surgir, entretanto é possível desde já afirmar que temas de natureza ambiental, social e de governança ganham saliência no processo de gestão de riscos.

PARA SABER MAIS:

— Annelise Vendramini, Gustavo Velloso e Camila Yamahaki. Potenciais implicações da pandemia da Covid-19 para a análise ASG. FGVces, dez. 2020. Disponível em: easp.fgv.br/producao-intelectual/potenciais-implicacoes-pandemia-covid-19-para-analise-asg

CAMILA YAMAHAKI > Pesquisadora da equipe de Finanças Sustentáveis do FGVces > camila.yamahaki@fgv.br
GUSTAVO VELLOSO BREVIGLIERI > Pesquisador da equipe de Finanças Sustentáveis do FGVces > gustavo.velloso@fgv.br
ANNELISE VENDRAMINI FELSBERG > Professora da FGV EAESP e coordenadora das equipes de Finanças Sustentáveis e Produção e Consumo Sustentáveis do FGVces > annelise.vendramini@fgv.br