KPMG

A função de ERM nas questões ESG

Como a Gestão de Riscos Corporativos (ERM) pode ajudar as empresas a elaborar e a executar as estratégias ESG

As questões ESG são extremamente importantes e necessárias

Há uma crescente pressão sobre as organizações, por parte de investidores, consumidores, legisladores e até de parceiros de negócio, para que elas demonstrem como suas práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) têm avançado. Essas iniciativas, tais como redução da pegada de carbono das empresas ou contratação de mão de obra diversificada, são geralmente reconhecidas por suas contribuições positivas para a sociedade. Nos últimos anos, os investidores começaram a ter um enorme interesse nesses aspectos, provavelmente por causa da correlação entre o desempenho dos temas ESG e os altos retornos.[1] Poderíamos assumir que o outro lado da moeda também é verdadeiro; as empresas com baixo desempenho em relação aos pilares ESG tendem a ter uma sustentabilidade empresarial limitada no longo prazo.

Ainda assim, à medida que as empresas incorporam as questões ESG em seus modelos de negócio, isso traz novos riscos, incluindo financeiros e de reputação, os quais a função de Gestão de Riscos Corporativos (Enterprise Risk Management - ERM) deve avaliar e tratar. Ao mesmo tempo que risco é o nome do jogo, as equipes de ERM também são especialistas na análise de custos/benefícios e podem ajudar a mensurar adequadamente o equilíbrio a ser atingido, conforme as empresas planejam sua estratégia ESG. Atentas às atividades realizadas por toda a empresa, as funções de ERM podem identificar quaisquer sobreposições e conflitos entre as questões ESG e outras iniciativas estratégicas. Ao trabalharem em conjunto, as equipes de ESG e de ERM podem alcançar seus objetivos estratégicos mais rapidamente e de maneira mais eficiente.

O cenário atual

Atualmente, as empresas estão atuando em um ambiente no qual as normas obrigatórias de preparação e divulgação de informações ESG estão bem encaminhadas e continuam a evoluir. As regulamentações internacionais mais importantes estabelecidas pela U.S. Securities and Exchange Commission (SEC), pela Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e pelas International Financial Reporting Standards (IFRS) S1 e S2, assim como as brasileiras estabelecidas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), requerem que as empresas divulguem:

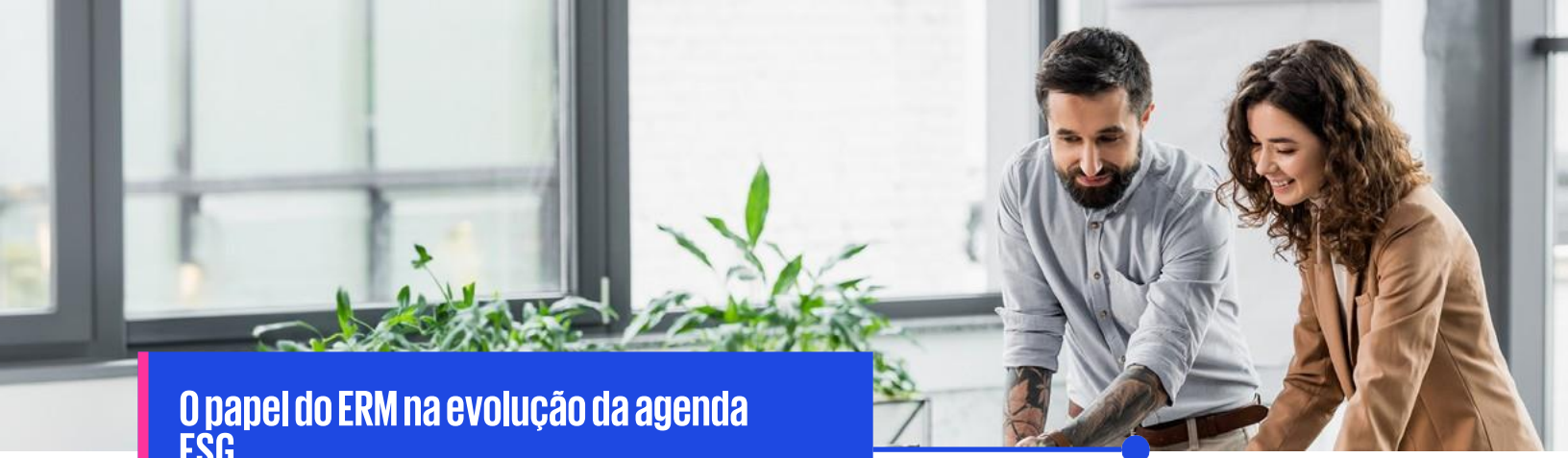
- Os processos e as respectivas políticas utilizadas para identificar, avaliar, priorizar e monitorar riscos e oportunidades relativas à sustentabilidade.
- Até que ponto e como os processos de identificação, avaliação, priorização e monitoramento de riscos e oportunidades relacionados à sustentabilidade estão integrados e fornecem informações ao processo geral de gestão de riscos.

A integração da Gestão de Riscos Corporativos (ERM) entre as práticas ESG não é mais uma característica que as organizações considerariam "bom ter", e sim "devem ter". A colaboração das duas funções significa que a liderança das áreas de Riscos, Jurídico, Compliance e Auditoria Interna fará uma parceria para estabelecer uma abordagem e uma estratégia ESG, bem como identificar possíveis riscos. Isso proporciona às organizações melhores processos para gerenciar decisões, tendo em mente que agora essas medidas estarão sujeitas ao escrutínio público.

Como a função de ERM pode contribuir significativamente para os esforços em relação às questões ESG? Melhor ainda, como a função de ERM pode desempenhar um papel coadjuvante na estratégia, no planejamento e na supervisão dessas questões?

[1] KPMG 2022 CEO Outlook, 2023

© 2023 KPMG LLP, uma sociedade de responsabilidade limitada de Delaware e firma-membro da organização global KPMG de firmas independentes e afiliadas à KPMG International Limited, uma empresa inglesa privada, de responsabilidade limitada por



O papel do ERM na evolução da agenda ESG

O impacto das questões ESG continuará a crescer dentro das operações e das estratégias das empresas.

01

Em primeiro lugar, as exigências estão cada dia mais intensas, visto que as empresas estão passando do processo voluntário de preparação e divulgação de informações, para divulgações mandatórias. Na Europa, especialmente, agora será necessário que as empresas **relatem as áreas, os processos, as metas e as medidas de sustentabilidade a serem alcançadas de acordo com a CSRD**. Essas regras afetarão aproximadamente 600 empresas norte-americanas que integram a Fortune 1000. A IFRS está trabalhando com vários países para a adoção de sua lista de normas globais de sustentabilidade e de clima. Além disso, espera-se que a SEC aprove as normas climáticas ainda em 2023.

02

Em segundo lugar, as questões ESG não são um projeto. É uma iniciativa estratégica de longo prazo que afetará várias divisões e regiões geográficas dentro de uma organização — e ela assim o fará pelos próximos 10 a 20 anos. À medida que o ecossistema das empresas mudar para reduzir a dependência de combustíveis fósseis, os investimentos e a infraestrutura mudarão, causando um impacto profundo sobre o modo como as organizações alocam capital.

Existem benefícios para essas novas exigências?

Sim. Há a perspectiva de fortalecer a reputação corporativa entre investidores e consumidores, engajar profissionais, reduzir custos de energia e de capital.
Além disso, agora temos a capacidade de identificar o exato ponto de inflexão em que uma empresa precisa mudar suas estratégias de investimento de capital para tratar das mudanças no ecossistema de negócios.

Em função dessas novas exigências de divulgação, **é essencial que os profissionais de ERM sejam incluídos no planejamento e na execução das atividades e da preparação e divulgação de informações ESG**. No longo prazo, isso certamente ajudará as organizações a alcançar o valor pleno de seus programas ESG e a garantir que elas sigam as práticas estratégicas, e não apenas aquelas orientadas pelo *compliance*. Envolver a gestão de riscos corporativos desde o início pode ajudar a identificar e tratar diferentes riscos, tais como de reputação, força de trabalho, custos etc.

Para implementar essas sugestões, os líderes deverão planejar mudanças nos processos organizacionais e no número de funcionários. Eles devem avaliar a possibilidade de alocar fundos, profissionais e tempo para enfrentar esses desafios. É igualmente importante que **as empresas integrem suas equipes de ESG e de ERM** — especialmente os profissionais de ERM responsáveis pela preparação e divulgação de informações sobre dados e riscos — para desenvolver um plano coeso que se alinhe à estratégia corporativa.

© 2023 KPMG LLP, uma sociedade de responsabilidade limitada de Delaware e firma-membro da organização global KPMG de firmas independentes e afiliadas à KPMG International Limited, uma empresa inglesa privada, de responsabilidade limitada por

Os riscos que a área de ERM pode endereçar

A mudança climática é a prioridade número um para os programas ESG e representa o maior risco para os negócios — especialmente de um ponto de vista financeiro. Em função da trajetória do aquecimento global e do número crescente de desastres climáticos extremos e naturais, está aumentando a possibilidade de riscos físicos, tais como interrupções na cadeia de suprimentos e danos às instalações. É de grande ajuda pensar em sustentabilidade como a peça central em relação a um grande quebra-cabeça de questões ESG. A sustentabilidade corporativa — normalmente vista como responsabilidade ambiental, social e econômica — tem assumido importância cada vez maior, particularmente com as gerações mais jovens. É desnecessário dizer que, à medida que o poder de compra das gerações Z e Y continua a aumentar, cresce a pressão sobre as empresas para que estas atuem como *players* ambiental e socialmente responsáveis na economia.

É extremamente benéfico tentar observar por meio das lentes da gestão de riscos corporativos para entender os riscos adicionais, incluindo o potencial impacto dos custos das práticass ESG:

As empresas que fazem declarações e promessas públicas em relação às suas iniciativas ESG estão sendo monitoradas. Se elas não atenderem às expectativas, provavelmente sofrerão consequências reputacionais.

Cada divulgação de *marketing*, tais como descrições de produto, pode ser acidentalmente incriminadora. Evite informações enganosas que violem as leis de defesa do consumidor.

3

Em função de um número cada vez maior de organizações que utilizam terceiros para fazer negócios, a reputação e as ações desses fornecedores refletem diretamente nas empresas que os contratam. Para evitar que questões de escrutínio ou legais se tornem um problema para a empresa, deve-se realizar uma pesquisa criteriosa sobre suas práticas comerciais.

KPMG

© 2023 KPMG LLP, uma sociedade de responsabilidade limitada de Delaware e firma-membro da organização global KPMG de firmas independentes e afiliadas à KPMG International Limited, uma empresa inglesa privada, de responsabilidade limitada por

A amplitude e a escala das questões ESG são assustadoras. Elas incluem uma grande quantidade de riscos interconectados que são fluidos e mudam constantemente. Esses riscos não podem ser tratados somente dentro da área ESG. O fato é que os profissionais de ESG não são treinados especificamente para refletir sobre tais áreas de risco e para mitigá-las. Uma estratégia de risco deve ser totalmente desenvolvida para todas as iniciativas ESG, do início ao fim. É aí que entra a área de ERM. Na qualidade de especialistas em avaliação e soluções de risco, as organizações precisam que seus departamentos de ERM estejam plenamente integrados com as equipes ESG. Juntos, na qualidade de parceiros essenciais, eles podem ajudar a evitar manchetes negativas decorrentes de compromissos ESG chamativos. Com a ajuda da área de ERM, as questões ESG devem ser incorporadas à missão, aos objetivos e aos valores principais da organização para orientar os comportamentos desejados e criar uma tendência na direção de impactos ESG positivos.

Para começar, apresentamos algumas perguntas que as organizações poderão utilizar para iniciar conversas durante as atualizações e as discussões sobre ERM:

Os objetivos ESG foram alinhados para prestar suporte à estratégia empresarial?

As questões ESG foram integradas às declarações, às métricas e às tolerâncias do apetite a riscos?

Os riscos materiais dos pilares ESG foram identificados?

O vínculo entre as questões ESG e a função de ERM está sendo divulgado corretamente?

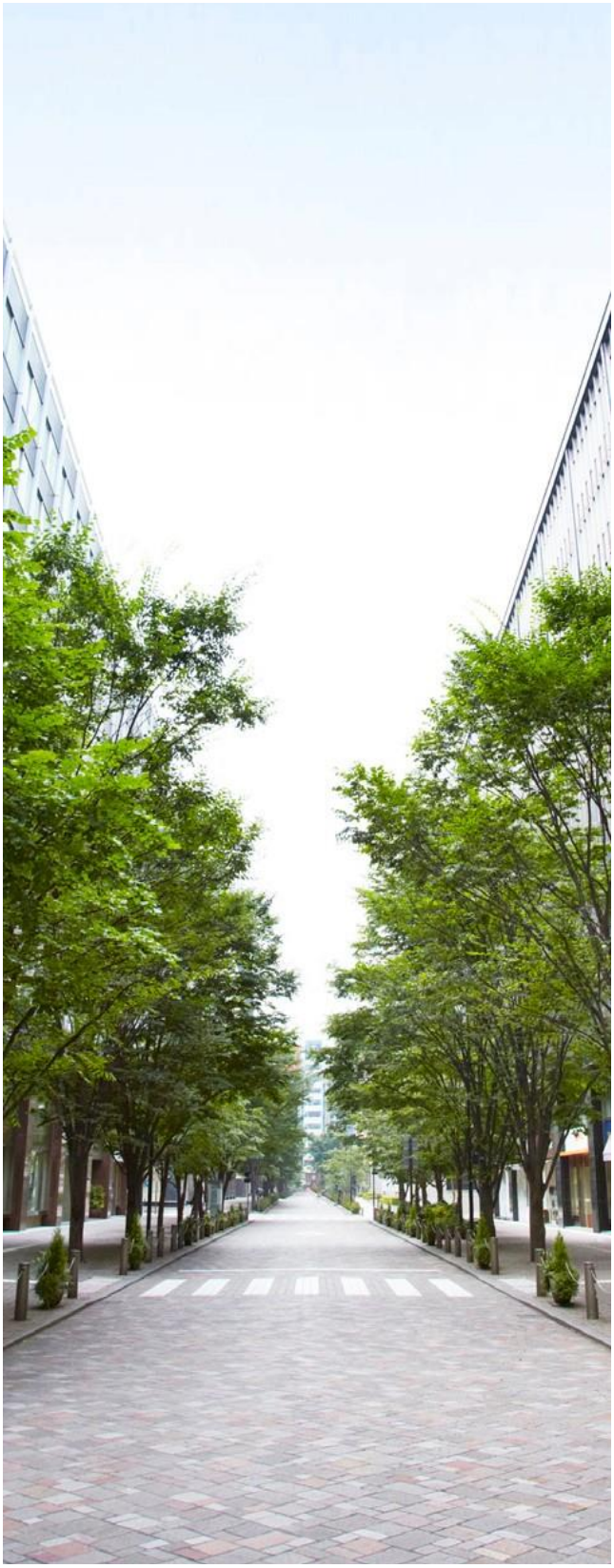
Os KPIs quantitativos referentes aos objetivos ESG foram estabelecidos e monitorados?

Foram atribuídas funções e responsabilidades em assuntos ESG para cada área em toda a organização?

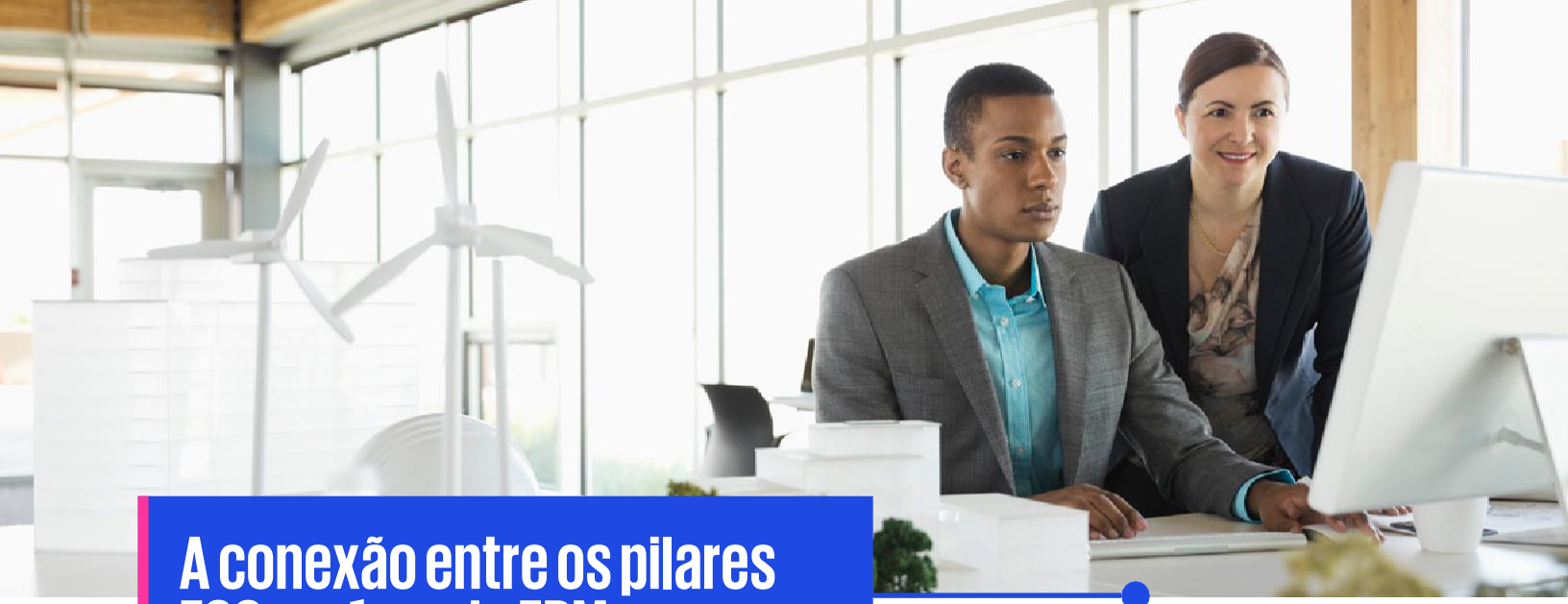
Entendemos o que pode dar errado agora e no futuro e estamos endereçando a mitigação para essas áreas?

A estratégia de comunicação dos relatórios e da divulgação de informações sobre riscos foi formulada?

O gerenciamento de coleta de dados e de exposição de dados presta suporte ao gerenciamento de riscos ESG?



© 2023 KPMG LLP, uma sociedade de responsabilidade limitada de Delaware e firma-membro da organização global KPMG de firmas independentes e afiliadas à KPMG International Limited, uma empresa inglesa privada, de responsabilidade limitada por



A conexão entre os pilares ESG e a área de ERM

O objetivo de conectar ambas as áreas é ajudar a garantir que as questões ESG sejam incorporadas às principais práticas da empresa e à estratégia geral.

O foco principal permanece: um objetivo otimizado dos pilares ESG deve orientar o crescimento e a inovação. As considerações seguintes podem ser um ponto de partida para as empresas ao refletirem sobre como identificar sinergias naturais entre o seu programa de ERM e a sua abordagem ESG em desenvolvimento:

- O conselho e a direção executiva estão cientes de suas responsabilidades em relação à governança e à divulgação das questões ESG, incluindo o modo como estas estão alinhadas com o gerenciamento de riscos.
- A área de ERM deve desempenhar um papel importante na captura e/ou na avaliação das oportunidades ESG e de sustentabilidade como parte de seu programa de gerenciamento de riscos, já que tais possibilidades podem ajudar a tratar outros riscos.
- A área de ERM deve ajudar a facilitar o vínculo entre os riscos ESG e a estratégia geral da empresa e a alinhar melhor os objetivos ESG com os focos e as oportunidades estratégicas.
- A função de ERM deve avaliar alguns dos principais riscos que já estão presentes, incluindo os estratégicos, de relatórios, de competência, de transição/transformação, de tecnologia e de dados. As áreas operacionais serão cobertas sob a avaliação da materialidade das questões ESG da empresa. Algumas considerações incluem:
  - As partes interessadas não estão alinhadas sobre as práticas ESG. Embora a maioria veja essas ações como contribuições positivas para a sociedade, essa opinião não é universal. Os riscos relacionados às questões ESG existem, não importa o que a empresa faça. Os *stakeholders* nunca estarão totalmente alinhados. Isso é particularmente verdadeiro se as metas já tiverem sido publicadas.
  - As regulamentações existentes não estão totalmente alinhadas. Por exemplo, a CSRD é muito mais extensa e não há alívio para as empresas com subsidiárias na Europa. Para estar em conformidade, empresas com grandes operações europeias terão que mexer-se mais rápido e investirem mais para alinharem-se aos requisitos regionais.
  - As organizações têm demonstrado seus projetos por meio de Relatórios de Sustentabilidade. No entanto, investimentos em liderança e talentos com conhecimentos específicos em ESG, tampouco em ferramentas, não têm sido observados. Sem esse investimento, a evolução será mais lenta e os custos irão aumentar à medida que o *compliance* se tornar obrigatório.
  - Para que qualquer grande transformação seja bem-sucedida, a organização deverá realizar a gestão de mudanças da maneira correta. No caso de uma mudança plurianual e pluri-geracional, a incapacidade de prestar contas sobre isso impactará a capacidade da empresa de atingir suas metas ESG. Ademais, devido à incerteza econômica, os investimentos em transformação empresarial a longo prazo referentes aos aspectos ESG entrarão em conflito com as necessidades de curto prazo devido ao desejo de atingir e exceder metas financeiras.

KPMG

© 2023 KPMG LLP, uma sociedade de responsabilidade limitada de Delaware e firma-membro da organização global KPMG de firmas independentes e afiliadas à KPMG International Limited, uma empresa inglesa privada, de responsabilidade limitada por

- A infraestrutura de tecnologia e de dados necessária para prestar suporte à preparação e à divulgação de informações sobre as questões ESG e requisitos de auditoria anuais ainda não existe. A capacidade de mover-se além do primeiro ano de preparação e divulgação de informações e avançar para processos e controles contínuos requer investimentos em tecnologias que não estão orçadas e que podem entrar em conflito com outros investimentos críticos à missão.
- O ecossistema operacional das empresas está mudando. Por exemplo, a eliminação gradual de veículos a gasolina forçará mudanças nos modelos de negócio nos quais as organizações não estão focadas, principalmente devido a necessidades mais imediatas.
- Aproveitar as práticas de ERM para estabelecer a abordagem e a estratégia ESG avaliando os riscos ESG como parte das avaliações de riscos corporativos e avaliar a sua interconectividade. Não somente esses riscos estão interconectados, como também apresentam dependências entre as áreas de risco estratégicos.
- As questões ESG criam uma mudança fundamental no modo como as organizações atuam; dessa forma, as questões ESG são uma ação estratégica significativa, exigindo que a área de ERM adote um ponto de vista estratégico.

Como a KPMG pode ajudar

- **Análise de materialidade ESG**
  - Avaliar a percepção dos *stakeholders* acerca dos elementos ESG, capturando a visão externa. A partir desta percepção, definir a linha de corte para os temas materiais, identificando aqueles mais relevantes e definindo o limite de cada tema. Realizar o teste de materialidade com base em consultas a especialistas, usuários da informação e padrões do setor. Com a lista de temas materiais, é possível recomendar indicadores ESG relacionados para o monitoramento do desempenho de tais assuntos.
- **Avaliação de maturidade ESG**
  - Realizar a análise, por meio de evidências, do contexto da empresa, da maturidade da gestão e da integração de fatores ESG. Realizar a comparação do cenário atual com boas práticas e tendências do setor, percepção e expectativa dos *stakeholders* etc. Elaborar recomendações para evolução da maturidade ESG, considerando as prioridades e os principais desafios para a empresa.
- ***Benchmarking* setorial ESG**
  - Realizar *benchmarking* com empresas similares, analisando temas materiais, indicadores e boas práticas apresentadas publicamente.
- **Avaliação com foco nos riscos ESG e interconectividade**
  - Incorporação das questões ESG no processo de ERM, com foco na identificação, avaliação, priorização e no tratamento dos riscos, de acordo com a estratégia de negócios. Elaboração de dicionário e da matriz de riscos ESG, além dos demais desafios corporativos.
  - Entender as interdependências entre os riscos ESG e os corporativos, ou seja, os impactos que determinado risco pode exercer sobre outros, gerando uma visão integrada de portfólio e permitindo a priorização adequada dos riscos significativos para a empresa

Entre em contato conosco para saber mais sobre como nossas soluções e metodologias podem ajudar a aprimorar a estrutura de questões ESG da sua empresa.

© 2023 KPMG LLP, uma sociedade de responsabilidade limitada de Delaware e firma-membro da organização global KPMG de firmas independentes e afiliadas à KPMG International Limited, uma empresa inglesa privada, de responsabilidade limitada por garantia. Todos os direitos reservados. USCS004656-1A

Entre em contato conosco

Fernando Lage
Sócio-líder de Governace, Risk & Compliance Services da KPMG no Brasil
flage@kpmg.com.br

Marcio Barreto
Sócio de ESG e Risk Advisory da KPMG no Brasil

marciobarreto@kpmg.com.br

Thais Mendonça
Sócia-diretora de ERM da KPMG no Brasil
tmendonca@kpmg.com.br

Determinados aspectos de alguns dos serviços descritos neste material não são autorizados para clientes de auditoria da KPMG e suas afiliadas ou entidades relacionadas.

kpmg.com/socialmedia

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de um indivíduo ou entidade específicos. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há nenhuma garantia sobre a exatidão das informações na data em que forem recebidas ou em tempo futuro. Essas informações não devem servir de base para se agimos sem orientação profissional qualificada e adequada, precedida de um exame minucioso da situação concreta.

© 2023 KPMG LLP, uma sociedade de responsabilidade limitada de Delaware e firma-membro da organização global KPMG de firmas independentes e afiliadas à KPMG International Limited, uma empresa inglesa privada, de responsabilidade limitada por garantia. Todos os direitos reservados. O nome KPMG e o seu logotipo são marcas utilizadas sob licença pelas firmas-membro independentes da organização global KPMG. USCS004656-1A