

White Paper

# Potenciais implicações da pandemia da covid-19 para a análise ASG

---

Setembro de 2020

[VERSÃO CURTA]



# Sobre esse Estudo

## Projeto

White Paper: Potenciais implicações da pandemia da covid-19 para a análise ASG

## Apoio financeiro

Projeto Finanças Brasileiras Sustentáveis (FiBraS), Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

## Estudo conduzido por

Centro de Estudos em Sustentabilidade (FGVces), Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV EAESP), Fundação Getulio Vargas (FGV)

## Equipe técnica

Annelise Vendramini  
Gustavo Velloso Breviglieri  
Camila Yamahaki

## Revisão

Kátia Shimabukuro

## Projeto Gráfico

José Roosevelt Junior | Mediacts

## Aviso

Estudo elaborado de maio a setembro de 2020

## Citar como

FGVces. Potenciais implicações da pandemia da covid-19 para a análise ASG. Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas. São Paulo. 2020.

## Sobre o FGVces

O Centro de Estudos em Sustentabilidade (FGVces) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP) é um espaço aberto de estudo, aprendizado, reflexão, inovação e de produção de conhecimento, composto por pessoas de formação multidisciplinar, engajadas e comprometidas, e com genuína vontade de transformar a sociedade. O FGVces trabalha no desenvolvimento de estratégias, políticas e ferramentas de gestão pública e empresarial para a sustentabilidade, no âmbito local, nacional e internacional. Seus programas são orientados por quatro linhas de atuação: (i) formação; (ii) pesquisa e produção de conhecimento; (iii) articulação e intercâmbio; e (iv) mobilização e comunicação.

[www.fgv.br/ces](http://www.fgv.br/ces).

## Sobre a GIZ

Como empresa federal de utilidade pública, a Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH apoia o governo federal da Alemanha em seus objetivos na área de cooperação internacional. O Brasil e a Alemanha, juntos, enfrentam os desafios globais como a preservação da biodiversidade e o combate às mudanças climáticas. No Brasil, a cooperação alemã para o desenvolvimento sustentável atua, principalmente, em duas áreas temáticas: proteção e uso sustentável das florestas tropicais, e energias renováveis e eficiência energética. Para mais informações, acesse: [www.giz.de/brasil](http://www.giz.de/brasil).

## Sobre o projeto FiBraS

O FiBraS é um projeto de cooperação técnica, criado no âmbito da parceria entre os governos do Brasil e da Alemanha, que tem por objetivo melhorar as condições do mercado brasileiro para potencializar e alavancar as finanças verdes no Brasil. Para isso, o projeto apoia o fortalecimento do tema na agenda política brasileira e da regulamentação do gerenciamento de riscos ambientais, assim como caminhos e alternativas para o aumento da oferta de serviços financeiros verdes no mercado.

# Implicações da covid-19 para a gestão e análise de risco ASG no Brasil

<b>Sumário</b>	<b>4</b>
1 Implicações da covid-19 para a gestão e análise de risco ASG no Brasil	<b>5</b>
1.1 Aspecto Ambiental	<b>9</b>
1.2 Aspecto Social	<b>10</b>
1.3 Aspecto Governança	<b>14</b>
1.4 Principais mensagens: análise ASG após a pandemia de covid-19	<b>17</b>
Considerações finais	<b>20</b>
Referências Bibliográficas	<b>21</b>

## Lista de figuras

Figura 1. Análise das implicações da covid-19 para a gestão e análise de risco ASG	<b>5</b>
--	----------

## Lista de quadros

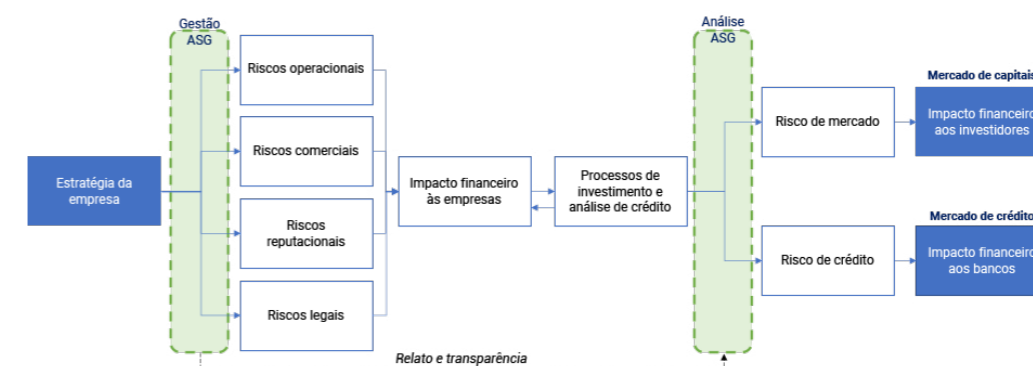
Quadro 1. Dimensões ASG e temas abordados, segundo o ISE e o CFA Institute.	<b>7</b>
Quadro 2. Grau de contribuição do tema para o fortalecimento da gestão de risco corporativo pós covid-19	<b>9</b>
Quadro 3. Exemplos de perguntas norteadoras	<b>18</b>
Quadro 4. Contribuição do tema para o fortalecimento da gestão de riscos de epidemias e doenças contagiosas da empresa	<b>19</b>

Este relatório busca avaliar quais aspectos da análise ASG têm sua importância reforçada, considerando os impactos gerados pela pandemia. Portanto, trata-se de uma discussão adicional à análise ASG

já realizada por bancos e investidores.

A **Figura 1** sintetiza a lógica adotada para a discussão da presente seção.

**Figura 1. Análise das implicações da covid-19 para a gestão e análise de risco ASG**



Fonte: elaborado pelos autores.

A boa gestão da empresa sobre questões ASG contribui para um gerenciamento mais adequado de seus riscos (operacional, comercial, reputacional e legal), seja gerando impacto financeiro positivo à companhia (fluxo de caixa, custo de capital etc.), seja prevenindo perdas:

- Risco operacional: riscos associados a falhas em processos operacionais, que podem implicar interrupções temporárias, queda na eficiência, perdas e atrasos. Abrange, entre outros fatores, gestão de estoques; fornecedores de produtos e serviços; eficiência logísti-

ca; qualidade dos canais de vendas e de atendimento ao cliente; e segurança e manutenção das instalações<sup>1</sup>.

- Risco comercial (de mercado): riscos derivados de mercado, como oscilações de demanda, decorrentes da perda do poder de compra dos consumidores ou da retração do setor para o qual a companhia fornece bens, produtos ou serviços<sup>2</sup>.
- Risco reputacional: risco relacionado à percepção coletiva que os *stakeholders* têm das imagens que uma em-

<sup>1</sup> (KPMG, 2018).

<sup>2</sup> (KPMG, 2018).

presa transmite ao longo do tempo, como um somatório de imagens<sup>3</sup>.

- Risco legal (compreende riscos regulatórios e jurídicos): riscos associados a leis, normas e regulamentos atuais e futuros que são aplicáveis ao setor, ao mercado de capitais ou às empresas de modo geral. Também inclui riscos associados a processos judiciais existentes e futuros, de naturezas cível, trabalhista e tributária<sup>4</sup>.

Por sua vez, os processos e práticas ASG da empresa são divulgados em relatórios anuais e outros informes corporativos, alimentando a análise ASG de bancos e investidores. De posse dessas informações, investidores podem melhor gerenciar o seu risco de mercado (uma vez que o desempenho ASG da empresa pode ter impacto no preço de suas ações e em sua capacidade de distribuição de lucros), e bancos podem aprimorar a gestão do seu risco de crédito (já que o desempenho ASG da empresa pode afetar a sua qualidade creditícia). Ademais, as decisões de investidores e bancos também influenciam a disponibilidade de crédito e a capacidade de capitalização das empresas.

Apesar de o foco desse trabalho tratar-se do impacto das questões ASG sobre os processos de análise de investimentos e crédito, vale lembrar que essas questões também podem ser avaliadas por instituições financeiras e investidores no que diz respeito a seus procedi-

mentos internos e práticas de gestão.

Para a análise de temas ASG, utilizou-se como base a classificação apresentada no questionário do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), com inclusão de alguns temas abordados pelo "Environmental, Social & Governance Issues in Investments: A Guide for Investment Professionals to its portfolio of ESG resources", do CFA Institute e adaptações dos autores (**Quadro 1**). Essas fontes foram selecionadas como *proxies* para análise ASG porque:

- Os temas e questionários são públicos e largamente utilizados como base para as análises ASG de instituições financeiras e casas gestoras;
- O ISE considera indicadores de outros *stakeholders* envolvidos com preocupações socioambientais, como CDP e Global Reporting Initiative (GRI);
- O documento do CFA traz uma perspectiva internacional sobre os temas ASG e é explicitamente um guia para investidores, com exemplos de temas ASG.

Vale ressaltar que outros instrumentos e índices classificam os temas ASG de maneira diversa. Dessa forma, o leitor está convidado a selecionar a classificação que considerar mais apropriada.

O quadro a seguir indica os temas ASG avaliados:

**Quadro 1. Dimensões ASG e temas abordados, segundo o ISE e o CFA Institute**

Dimensão	Temas
<b>Ambiental<sup>5</sup></b>	Gestão de recursos hídricos; Gestão de resíduos sólidos; Gestão da água e dos efluentes líquidos; Escassez de água; Gestão de emissões atmosféricas; Gestão da energia; Gestão de riscos ambientais; Gestão de saúde e segurança no trabalho; Biodiversidade; Desmatamento; Bem-estar animal; Mensuração e relato das emissões lançadas na atmosfera pela atividade da empresa; Ações empreendidas para redução e/ou compensação dessas emissões; Diagnóstico, compreensão e comunicação dos riscos e vulnerabilidades da empresa frente à mudança do clima; Planejamento e práticas voltados à gestão dos riscos e à criação de resiliência.
<b>Social<sup>6</sup></b>	As condições de trabalho; Papel das lideranças; Respeito aos direitos humanos; Valorização da diversidade e o combate à discriminação; Relações de consumo: • Respeito aos direitos humanos e aos direitos do consumidor; • Riscos para o consumidor ou terceiros do uso do produto; • Riscos difusos; • Monitoramento e precaução: em se tratando desses produtos, trabalhar com precaução, bem como monitorar demandas de cunho administrativo e judicial a eles relacionadas; • Satisfação do cliente; • Informação ao consumidor e educação; • Financiamento e investimento. Gestão da cadeia de valor: • A inclusão e engajamento de sua cadeia de valor em tal processo; • A atuação responsável e positiva em cadeias de suprimentos; Investimento Social Privado; Relações éticas e as práticas de transparência e diálogo com as partes interessadas.

Fonte: Elaboração própria com base em (CFA Institute, 2015) e (B3, 2020).

<sup>3</sup> (Bueno et al., 2018).

<sup>4</sup> (KPMG, 2018).

<sup>5</sup> O ISE também possui uma dimensão Ambiental-IF. Aqui consideramos apenas a dimensão Ambiental do ISE por trazer os temas relevantes para os demais setores que não instituições financeiras. Tais setores são os clientes das IFs e, portanto, alvo da análise ASG. Inclui a dimensão Mudança do Clima do ISE.

<sup>6</sup> Inclui a dimensão Natureza do Produto do ISE.

**Quadro 1. Dimensões ASG e temas abordados, segundo o ISE e o CFA Institute**

<b>Governança<sup>7</sup></b>	<p>As relações entre sócios e a atuação diligente em relação às suas controladas, coligadas e subsidiárias;</p> <p>A estrutura e o funcionamento do conselho de administração e seu envolvimento com as questões da sustentabilidade;</p> <p>O cumprimento, pelos gestores, de suas atribuições;</p> <p>O funcionamento adequado das instâncias de auditoria e fiscalização;</p> <p>Questões relacionadas a conduta e conflitos de interesses;</p> <p>Mecanismos anticorrupção;</p> <p>Para as sociedades de economia mista, a identificação de desvios de finalidade e de uma adequada atuação do Estado como controlador;</p> <p>Políticas e procedimentos de gestão de riscos e oportunidades;</p> <p>Políticas e gestão de ativos intangíveis (vários tipos de capitais);</p> <p>Divulgação de informações sobre aspectos socioambientais nos relatórios externos;</p> <p>Quantificação e incorporação de externalidades nos processos de decisão;</p> <p>Geração de valor compartilhado com a sociedade;</p> <p>Compromisso, a estratégia e o posicionamento da empresa em relação à sustentabilidade;</p> <p>A incorporação dessas atitudes nos sistemas de incentivo e engajamento dos gestores;</p> <p>O relacionamento e a transparência em relação a esses compromissos e atitudes, bem como a seus resultados;</p> <p>Proteção de dados e privacidade.</p>
-------------------------------	---

Fonte: Elaboração própria com base em (CFA Institute, 2015) e (B3, 2020).

As discussões abaixo são resultado das reflexões da equipe de pesquisa do FGVces. Por se tratar de um tema novo e ainda pouco discutido na literatura acadêmica, a equipe utilizou como base para as discussões documentos produzidos por agências de *rating*, artigos veiculados em jornais e *webinars* organizados por associações de empresas e investidores. Ressalta-se que serão abordados apenas os temas (do **Quadro 1**) que se relacionam diretamente com o contexto da pandemia.

Adicionalmente, com o intuito de colaborar para a priorização de temas no contexto de eventos como a pandemia de covid-19 e, tentativamente, indicar quais destes podem contribuir para o fortalecimento da gestão empresarial de riscos de epidemias e doenças contagiosas, cada tema é classificado conforme seu grau de contribuição, de acordo com as categorias no **Quadro 2**. Destaca-se que o exercício possui caráter ilustrativo e se trata, portanto, de uma sugestão dos autores, com base na literatura consultada ao longo do trabalho.

<sup>7</sup> Também inclui a dimensão Econômico-Financeira do ISE.

**Quadro 2. Grau de contribuição do tema para o fortalecimento da gestão de risco corporativo pós covid-19**

Grau	Explicação
<b>Baixo</b>	Trata-se de tema <b>afetado direta ou indiretamente</b> pelo processo de tomada de decisão da empresa e que possui baixa capacidade de fortalecer a gestão empresarial de riscos de epidemias e doenças contagiosas.
<b>Médio</b>	Trata-se de tema <b>afetado diretamente</b> pelo processo de decisão da empresa e que possui média capacidade de fortalecer a gestão empresarial de riscos de epidemias e doenças contagiosas.
<b>Alto</b>	Trata-se de tema <b>diretamente influenciado</b> pelo processo de tomada de decisão da empresa e que possui capacidade de fortalecer a gestão empresarial de riscos de epidemias e doenças contagiosas.
<b>Muito alto</b>	Trata-se de tema <b>diretamente influenciado</b> pelo processo de tomada de decisão da empresa e que possui capacidade de fortalecer a maneira significativa a gestão empresarial de riscos de epidemias e doenças contagiosas.

Obs.: temas com grau de contribuição "muito baixo" não possuem relação direta com o contexto da pandemia e, portanto, não são alvo de análise nas seções a seguir.  
Fonte: elaborado pelos autores.

### 1.1 Aspecto Ambiental

Gestão de saúde e segurança no trabalho  
Devido aos riscos sanitários ocasionados pela covid-19, é recomendável que a empresa adapte os seus protocolos de **saúde e segurança** para se adequar ao novo contexto, por exemplo, a disponibilização de equipamentos de proteção adequados, aferição diária de temperatura dos colaboradores na entrada do local de trabalho, testagem para detecção do vírus, mais higiene das áreas de trabalho e cuidados adicionais com os trabalhadores que pertencem a grupos de risco.

Considerando que 13,3% das pessoas ocupadas no país estão exercendo suas atividades de forma remota<sup>8</sup>, sugere-se que a empresa também considere adotar protocolos para a promoção da saúde e segurança dos funcionários que estão em *home office*, por exemplo, por meio da dis-

ponibilização (ou facilitação na compra) de móveis ergonômicos para escritório e equipamentos adequados de informática.

Tais adequações devem também observar eventuais ajustes temporários feitos às leis trabalhistas para lidar com a pandemia, por exemplo, aqueles feitos por meio da Medida Provisória nº 927/2020<sup>9</sup>.

Esse tema tem um grau de contribuição muito alto para o fortalecimento da gestão de riscos da empresa (especialmente riscos operacionais, legais e reputacionais) no contexto de epidemias e doenças contagiosas.

Biodiversidade e desmatamento  
Regiões com **altas taxas de desmatamento** e mudança do uso da terra podem ser mais vulneráveis a doenças contagiosas<sup>10</sup>. Portanto, é recomendável que a empresa realize uma avaliação socioambiental das localidades em que se encontram

<sup>8</sup> (Bôas, 2020).

<sup>9</sup> (Brasil, 2020).

<sup>10</sup> (Moore et al., 2016).

as plantas e sedes administrativas da empresa, bem como um ajuste, se necessário, de seus protocolos de saúde e segurança nas regiões que apresentam taxas de desmatamento elevadas.

Esse tema tem um grau de contribuição baixo para o fortalecimento da gestão de riscos da empresa (especialmente riscos operacionais) no contexto de epidemias e doenças contagiosas.

## 1.2 Aspecto Social

### Condições de trabalho

O contexto da pandemia gerou novos desafios à rotina de trabalho. Com o fechamento de creches e escolas e o isolamento social de grupos de risco, muitos trabalhadores tiveram de incorporar à sua rotina novas **atividades domésticas**, como cuidados com a casa, com os filhos (por exemplo, auxiliá-los com as aulas à distância) e com parentes idosos (já que muitos passaram a depender de seus familiares para realizar atividades rotineiras, como idas ao supermercado).

Vale ressaltar que essas mudanças afetaram de maneira desigual homens e mulheres. Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) de 2019, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mostrou que, antes da pandemia, as mulheres ocupadas dedicavam, em média, 18,5 horas por semana para afazeres domésticos e cuidados com pessoas, enquanto os homens dedicavam 10,4 horas<sup>11</sup>. Com a pandemia, a expectativa é que essa diferença tenha se acentuado.

Nesse momento atípico, a empresa pode revisar suas políticas de recursos humanos, de forma a refletir as atuais necessidades dos colaboradores. Por exemplo, a empresa pode adotar medidas de flexibilização, como jornadas de trabalho com horários diferentes do horário comercial, possibilidade de redução da jornada de trabalho e maior flexibilidade no agendamento de reuniões. Conversas mais frequentes entre gestores e sua equipe sobre as necessidades e dificuldades de cada um auxiliam na definição das adaptações necessárias<sup>12</sup>.

Levando em consideração as disposições da legislação trabalhista, a empresa também pode revisar a sua política de benefícios, por exemplo, passando a oferecer ajuda de custo de energia elétrica e Internet para trabalhadores em *home office* e a possibilidade de transferir parte do vale refeição para o vale alimentação. Para os colaboradores que foram desligados, pode-se oferecer extensão de benefícios, como extensão do plano de saúde<sup>13</sup>.

Outro ponto de atenção durante a pandemia é o aumento dos riscos à **saúde mental** dos trabalhadores<sup>14</sup>. Segundo uma pesquisa realizada pela consultoria Mercer Marsh Benefícios com dados coletados de uma plataforma de assistência psicológica corporativa, houve crescimento do número de consultas psicológicas, passando de 6 mil para 14 mil entre abril e maio de 2020, sendo as causas principais para o atendimento a ansiedade (37%) e a depressão (10%)<sup>15</sup>. Dessa forma, a empresa pode adotar medidas para promover a saúde mental dos trabalhadores.

<sup>11</sup> (IBGE, 2020a).

<sup>12</sup> (Fonseca, 2020).

<sup>13</sup> (Bernhoeft, 2020; Valor Investe, 2020).

<sup>14</sup> (Standard & Poor's, 2020b).

<sup>15</sup> A plataforma possui 8,1 milhões de cadastrados (Campos, 2020).

Exemplos incluem a oferta de sessões de psicoterapia, aulas de yoga e meditação e atividades de lazer.

Esse tema tem um grau de contribuição muito alto para o fortalecimento da gestão de riscos da empresa (especialmente riscos operacionais, legais e reputacionais) no contexto de epidemias e doenças contagiosas.

### Papel das lideranças

O papel das lideranças se torna fundamental em um cenário de crise. Se, antes da pandemia, muitos gestores discutiam com suas equipes apenas questões relacionadas ao trabalho, como o atingimento de metas da área, agora as conversas também abordam as circunstâncias pessoais de cada um e as preocupações e angústias do time.<sup>16</sup>

Portanto, as empresas podem fortalecer o programa de desenvolvimento de **lideranças** dos gestores, desenvolvendo habilidades como a capacidade de serem compreensivos e demonstrarem empatia com seus colaboradores, clientes e demais *stakeholders*; cooperação e capacidade de identificar novas oportunidades<sup>17</sup>. A inovação e a criatividade são atributos que também podem ser fomentados nas equipes, especialmente em um contexto adverso que requer diferentes respostas e soluções.

O momento atípico também favorece uma reflexão sobre os processos de **avaliação de desempenho** dos colaboradores. Com interrupções mais frequentes da rotina de trabalho causadas por alterações no ambiente familiar e equipamentos de trabalho nem sempre adequados, a avaliação de desempenho pode ser ajustada

<sup>16</sup> (Souto, 2020).

<sup>17</sup> (Renjen, 2020).

<sup>18</sup> (Bernhoeft, 2020).

<sup>19</sup> (Bernhoeft, 2020).

de forma que considere a nova situação.

As metodologias e instrumentos de **treinamento** e autodesenvolvimento também podem ser reavaliados para atender às necessidades e contexto atual<sup>18</sup>.

Por fim, vale avaliar se os gestores da empresa estão respeitando o **direito à privacidade** de seus colaboradores, especialmente daqueles em *home office*, na medida em que os limites entre vida pessoal e trabalho se tornam menos acentuados<sup>19</sup>.

Esse tema tem um grau de contribuição muito alto para o fortalecimento da gestão de riscos da empresa (especialmente riscos operacionais e reputacionais) no contexto de epidemias e doenças contagiosas.

### Valorização da diversidade e o combate à discriminação

O papel da valorização da diversidade para a melhoria do desempenho da empresa e o melhor gerenciamento de riscos é um tema já bastante debatido, com vantagens relacionadas desde o maior acesso a informações até a aproximação com importantes grupos de *stakeholders*. Vide, por exemplo, Fernández-Temprano & Tejerina-Gaite (2020) para uma revisão recente das bases teóricas e empíricas para a importância da diversidade em conselhos de administração. Em um cenário de crises, a diversidade, sobretudo do Conselho de Administração, torna-se ainda mais relevante.

Um Conselho de Administração composto por pessoas com experiências profissionais, formações acadêmicas, *expertises* e personalidades diversas possui maior capacidade

de lidar com crises e se antecipar a riscos<sup>20</sup>. Isso porque possuem em sua totalidade um conjunto de habilidades que facilitam a identificação, avaliação, gestão e/ou prevenção dos impactos ocasionados pela pandemia sobre diferentes grupos da sociedade, como consumidores, empregados, fornecedores, comunidades e minorias. Portanto, trata-se de um tema que ganha ainda mais importância em um contexto de crises.

Esse tema tem um grau de contribuição alto para o fortalecimento da gestão de riscos (operacionais, comerciais, reputacionais e legais) da empresa no contexto de epidemias e doenças contagiosas.

#### Relações de consumo

O isolamento social e o fechamento do comércio promoveram um crescimento significativo da demanda do consumidor por compras *on-line* e *home delivery*. O aplicativo Rappi, por exemplo, observou um aumento de 30% em pedidos na América Latina na primeira quinzena de março em relação à quinzena anterior<sup>21</sup>. O *e-commerce* do Magazine Luiza cresceu 73% no primeiro trimestre de 2020, atingindo 53% das vendas totais<sup>22</sup>. Nesse contexto em que as vendas físicas são prejudicadas e as **vendas on-line** ganham força, cabe analisar se a empresa está preparada adequadamente para atender ao crescimento do comércio e à provisão de serviços por meios virtuais ou à distância. Além de ajustar sua infraestrutura para entrega do produto, as empresas também podem adaptar políticas e processos para assegurar o respeito aos **direitos do consumidor**, como processos de devoluções e trocas.

<sup>20</sup> (IBGC, 2020b).

<sup>21</sup> (Tecchio, 2020).

<sup>22</sup> (Esperandio, 2020).

<sup>23</sup> (ABCR, 2020).

<sup>24</sup> (Standard & Poor's, 2020b).

Outro ponto de atenção se relaciona aos impactos ambientais das embalagens. Com o crescimento do *e-commerce*, as empresas podem optar por reavaliar o design de suas **embalagens**, de maneira a assegurar a integridade do produto, a saúde e segurança do consumidor e a redução do volume de resíduos sólidos.

Esse tema tem um grau de contribuição muito alto para o fortalecimento da gestão de riscos da empresa (especialmente riscos operacionais, comerciais e reputacionais) no contexto de epidemias e doenças contagiosas.

#### Investimento Social Privado (ISP)

Dados de 7/7/2020 do Monitor das Doações, plataforma atualizada diariamente pela Associação Brasileira de Captadores de Recursos (ABCR), revelam que empresas e pessoas físicas já doaram mais de R\$ 5,8 bilhões para combater os efeitos do coronavírus no país<sup>23</sup>.

O novo cenário propiciou a reflexão de muitas empresas sobre os seus programas de **Investimento Social Privado** e sobre como podem contribuir para atender às demandas e necessidades sociais geradas pela pandemia. São diversos os caminhos. Algumas empresas optaram por redirecionar os seus processos produtivos para a fabricação e doação de produtos essenciais durante a crise<sup>24</sup>, como respiradores e álcool em gel. Outras empresas escolheram contribuir com o fortalecimento das capacidades do poder público para responder a crises, por exemplo, investindo em melhorias no saneamento público. Com o fim do isolamento social, as empre-

sas também poderão redirecionar o seu trabalho voluntário a temas alinhados à pandemia, como produção e distribuição de máscaras à população.

Esse tema tem um grau de contribuição baixo para o fortalecimento da gestão de riscos da empresa (especialmente riscos reputacionais) no contexto de epidemias e doenças contagiosas.

#### Gestão da cadeia de valor

Ao contribuir para o aumento do desemprego, a pandemia também favorece o crescimento da informalidade no mercado de trabalho e o aumento de violações aos **direitos humanos** na cadeia de suprimentos, como o emprego de trabalho análogo ao escravo<sup>25</sup>. Além disso, a pandemia fragiliza a capacidade de fiscalização e monitoramento de fornecedores por parte das empresas, dificultando, por exemplo, a implementação de auditorias *in loco* nas plantas dos fornecedores. Portanto, no contexto atual, as empresas podem reforçar processos de engajamento com a sua cadeia de fornecedores sobre respeito aos direitos humanos, de forma que se estabeleça um vínculo de confiança entre as duas partes.

A crise econômica decorrente da covid-19 também dificultou a obtenção de crédito, em especial por micro e pequenas empresas. Nesse sentido, algumas grandes empresas (empresas-âncora) abriram linhas de antecipação de recebíveis junto aos seus fornecedores com o intuito de assegurar que estes possuam capital de giro para manter ou retomar suas operações. Na indústria têxtil, por exemplo, essas transações a prazo geraram um volume de aproximadamente R\$ 20 bilhões até o

<sup>25</sup> (PRI, 2020b).

<sup>26</sup> (Estadão Conteúdo, 2020).

começo de julho de 2020<sup>26</sup>. Portanto, estar atenta às demandas e necessidades dos fornecedores contribui para mitigar o risco de paralização das atividades da própria empresa.

Adicionalmente, a pandemia ressaltou a importância de avaliar o grau de concentração geográfica dos fornecedores, de forma a gerenciar a exposição da empresa a riscos operacionais, como o risco de queda ou interrupção da produção.

Esse tema tem um grau de contribuição alto para o fortalecimento da gestão de riscos da empresa (especialmente riscos operacionais e reputacionais) no contexto de epidemias e doenças contagiosas.

#### Relações éticas e as práticas de transparência e diálogo com as partes interessadas

O **engajamento** e diálogo frequente da empresa com seus **stakeholders** se torna ainda mais relevante em um cenário de crise. O diálogo da empresa com consumidores, colaboradores, fornecedores, governo e comunidades auxilia na identificação de tendências e medidas de longo prazo que a empresa pode adotar para a melhor gestão de seus riscos. Por exemplo, o engajamento com clientes e consumidores ajuda na identificação de eventual necessidade de adaptar produtos e serviços, mitigando riscos comerciais. Também ajuda a compreender as expectativas desse público quanto ao posicionamento da empresa, contribuindo para o gerenciamento de riscos reputacionais.

O diálogo com os colaboradores auxilia na identificação de ações adequadas para a promoção da saúde, segurança e produtividade, mitigando riscos operacionais.

Adicionalmente, contribui para que os colaboradores atuem como embaixadores da empresa, fortalecendo suas marcas mesmo em cenário adverso e de crise<sup>27</sup>. Já o engajamento com a comunidade de entorno sinaliza demandas sociais que podem ser supridas pelo programa de ISP, gerenciando riscos reputacionais.

Para fortalecer sua resiliência e sua capacidade de responder a crises, as empresas podem implementar/reforçar a cultura de diálogo, adotando processos que considerem os interesses de seus *stakeholders* na estratégia e na tomada de decisão da empresa<sup>28</sup>.

Esse tema tem um grau de contribuição alto para o fortalecimento da gestão de riscos (operacionais, comerciais, reputacionais e legais) da empresa no contexto de epidemias e doenças contagiosas.

### 1.3 Aspecto Governança

Sistemas de incentivo e engajamento dos gestores

**Ajustes na remuneração de executivos**, como redução do salário de diretores e suspensão do pagamento de bônus e remuneração variável, podem ser adotados como medidas de redução de custos. Tais ajustes também podem contribuir para demonstrar solidariedade com os trabalhadores, especialmente em empresas que tiveram de realizar cortes de funcionários<sup>29</sup>.

Adicionalmente, empresas que receberam auxílio governamental e mantiveram o pagamento de remuneração variável (e dividendos, tema abaixo) também podem ser objetos de escrutínio público.

<sup>27</sup> (Rocha, 2020).

<sup>28</sup> (Standard & Poor's, 2020a, 2020b).

<sup>29</sup> (Standard & Poor's, 2020b).

<sup>30</sup> (Standard & Poor's, 2020b, 2020a).

Esse tema tem um grau de contribuição médio para o fortalecimento da gestão de riscos da empresa (especialmente reputacionais e operacionais) no contexto de epidemias e doenças contagiosas.

Relacionamento com sócios

De forma semelhante, muitas empresas optaram por suspender temporariamente a **distribuição de lucros** a acionistas a fim de garantir a liquidez da empresa e a manutenção de sua licença social para operar. A atitude de suspender a distribuição de lucros pode ser interpretada pelo público como um gesto de que a empresa está buscando conciliar os interesses de seus diversos *stakeholders*, em vez de priorizar unicamente os interesses de seus acionistas<sup>30</sup>.

Vale lembrar que as Instruções CVM 622 e 625, publicadas em 2020, autorizam que as assembleias de acionistas de companhias abertas e debenturistas passem a ser realizadas de forma digital, parcial ou exclusivamente. A mudança favorece a participação e votação a distância de acionistas e titulares, medida que pode ser eventualmente adotada de forma permanente pela empresa para garantir o direito de voz e voto a seus investidores.

Esse tema tem um grau de contribuição médio para o fortalecimento da gestão de riscos da empresa (especialmente riscos reputacionais e operacionais) no contexto de epidemias e doenças contagiosas.

A estrutura e o funcionamento do Conselho de Administração

A pandemia reforça a necessidade de a empresa ter estruturas de governança robustas. Por exemplo, 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<sup>31</sup>. Portanto, é recomendável que o Conselho seja formado por pessoas que disponham da **dedicação** necessária para (i) atender a reuniões regulares e extraordinárias do Conselho, (ii) preparar-se adequadamente para as reuniões e (iii) contribuir de maneira crítica às discussões. A falta de disponibilidade do conselheiro pode ser consequência de sua participação em um número excessivo de conselhos (o chamado "overboarding") ou da incompatibilidade com outras atividades profissionais do conselheiro<sup>32</sup>.

A mesma lógica se aplica à **separação dos cargos de CEO e presidente do Conselho**. Especialmente em momentos de crise, sugere-se que os cargos sejam ocupados por pessoas com dedicação exclusiva a cada uma dessas funções<sup>33</sup>. A separação também evita a concentração de poder e prejuízo ao dever de supervisão do Conselho em relação à diretoria<sup>34</sup>.

A estrutura de governança da empresa também pode contribuir para a **tomada de decisões rápida** e a capacidade de responder rapidamente a crises. Por exemplo, a pandemia destacou a importância de repensar organizações com estruturas mais horizontais e não hierarquizadas. Nesse sentido, a necessidade de agilidade durante a pandemia da covid-19 pode ser adaptada para uma velocidade intencional, planejada e inserida nos processos das empresas<sup>35</sup>.

Similarmente, vale analisar qual a quali-

dade dos canais de comunicação entre a diretoria e o Conselho e em que medida a diretoria tem o aval do Conselho para tomar decisões críticas e com agilidade.<sup>36</sup>

Esse tema tem um grau de contribuição muito alto para o fortalecimento da gestão de riscos (operacionais, comerciais, reputacionais e legais) da empresa no contexto de epidemias e doenças contagiosas.

Questões relacionadas a conduta, conflitos de interesses e mecanismos anticorrupção

Situações de crises podem gerar oportunidades para a adoção de **condutas contrárias ao código de ética** ou aos procedimentos da empresa. Isso pode ocorrer, por exemplo, quando há urgência na compra de determinados insumos, poucos fornecedores disponíveis e exigência de licitação para a contratação de fornecedores. Portanto, o contexto atual reforça a importância de a empresa divulgar amplamente o seu código de ética e seus respectivos mecanismos de comunicação e denúncia, bem como realizar treinamentos frequentes junto aos colaboradores.

Esse tema tem um grau de contribuição médio para o fortalecimento da gestão de riscos da empresa (especialmente riscos legais e reputacionais) no contexto de epidemias e doenças contagiosas.

Políticas e procedimentos de gestão de riscos e oportunidades

Em maio de 2020, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) realizou uma pesquisa com 519 administradores e colaboradores de empresas para avaliar

<sup>31</sup> (IBGC, 2018).

<sup>32</sup> (PRI, 2020a).

<sup>33</sup> (PRI, 2020a).

<sup>34</sup> (IBGC, 2018).

<sup>35</sup> (Smet, Pachtod, Relyea, & Sternfels, 2020).

<sup>36</sup> (Standard & Poor's, 2020c).

os impactos da pandemia sobre as organizações. Segundo o estudo, 61,7% dos pesquisados relataram que as empresas em que atuam não estavam preparadas para enfrentar a crise causada pela covid-19, enquanto 43% declararam que suas empresas não possuem políticas e procedimentos formais e/ou um plano de gerenciamento de crises<sup>37</sup>.

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 desenvolver planos de contingência adequados. Dessa forma, a empresa pode, por exemplo, revisar quais procedimentos adota para considerar novos riscos em seu planejamento estratégico. O diálogo com *stakeholders* diversos contribui para a consecução dessas tarefas<sup>38</sup>. Tais políticas e procedimentos devem ser continuamente atualizados. Por exemplo, a Política de Gestão de Riscos Corporativos da Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (Previ) sugere que revisões não devam exceder um período máximo de 24 meses<sup>39</sup>.

Os conceitos para classificação de riscos, apresentados na **Seção 1.3** do relatório completo, oferecem uma possível fonte de inspiração para que as empresas construam cenários e formulem estratégias de resposta condizentes com diferentes tipos de crises que podem acometê-las. Por exemplo, eventos com baixo grau de latência, como o *outbreak* de uma doença contagiosa, exigem maior foco em prontidão.

Esse tema tem um grau de contribuição muito alto para o fortalecimento da gestão de riscos (operacionais, comerciais, legais e reputacionais) da empresa no contexto de epidemias e doenças contagiosas.

#### Políticas e gestão de ativos intangíveis

A escolha da abordagem adotada pelas empresas nos temas discutidos acima pode impactar de maneira significativa a sua **reputação**. Em um momento de crise, torna-se ainda mais importante para a gestão da reputação da empresa adotar uma abordagem coerente, de longo prazo e que considere os interesses dos diversos *stakeholders* da empresa. Com efeito, confiança é um atributo frágil, facilmente perdida, e eventos negativos costumam ser mais visíveis do que eventos positivos<sup>40</sup>.

Nesse sentido, reforça-se o papel da gestão de crises como um processo de caráter contínuo e sistemático por parte das empresas. Isto é, uma vez que a empresa é afetada por um evento inesperado, como a covid-19, o estabelecimento de um comitê de crises pode ter também sua atenção voltada para a gestão do risco reputacional da empresa e para o diálogo com seus diferentes *stakeholders*<sup>41</sup>. Outras iniciativas que podem auxiliar na gestão da reputação e fortalecimento da marca incluem o posicionamento da empresa contra demissões e iniciativas de Investimento Social Privado de combate à covid-19<sup>42</sup>.

Esse tema tem um grau de contribuição alto para o fortalecimento da gestão de riscos (operacionais, comerciais, legais e reputacionais) da empresa no contexto de epidemias e doenças contagiosas.

#### Divulgação de informações sobre aspectos socioambientais nos relatórios externos

Sugere-se que a empresa inclua nos seus **relatórios anuais** ou de sustentabilidade informações sobre como foi afetada pela pandemia (por exemplo, quais impactos houve nas operações) e quais processos e práticas adotou para responder à crise. Além de comunicar suas ações a seus públicos de interesse, a prática de divulgação de informações auxilia a empresa na sistematização de suas práticas, favorecendo os seus processos de aprendizagem.

Destaca-se que, embora a divulgação de informações traga poucas contribuições adicionais para a melhoria da gestão empresarial de riscos de epidemias e doenças contagiosas, a transparência da empresa sobre a gestão ASG é fundamental para a realização da análise ASG por parte das instituições financeiras.

Esse tema tem um grau de contribuição baixo para o fortalecimento da gestão de riscos da empresa (especialmente riscos operacionais e reputacionais) no contexto de epidemias e doenças contagiosas.

#### Proteção de dados e privacidade

Nesse período de crescimento do *e-commerce* e de *home office*, em que informações estratégicas e comerciais passam a ser manipuladas de forma digitalizada e fora de suas sedes e instalações, torna-se ainda mais relevante que as empresas adotem políticas e procedimentos de **proteção de informações e sigilo dos dados** de clientes e consumidores.

A medida está alinhada à Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709), aprovada

em agosto de 2018 e que passará a vigorar em agosto de 2020, regulamentando a política de proteção de dados pessoais. De acordo com a Lei, o tratamento de dados pessoais<sup>43</sup> somente poderá ser realizado mediante o fornecimento de consentimento pelo titular ou em casos específicos, como para o cumprimento de obrigação legal pelo controlador ou para a realização de estudos por órgãos de pesquisa (garantida, sempre que possível, a anonimização dos dados pessoais). Para evitar penalidades, as empresas controladoras de dados pessoais deverão implementar programas de governança em privacidade, que sejam integrados com a sua estrutura geral de governança, adaptados à estrutura, escala e volume de suas operações e com plano de resposta a incidentes e remediação.

Esse tema tem um grau de contribuição muito alto para o fortalecimento da gestão de riscos da empresa (especialmente comerciais, reputacionais e legais) no contexto de epidemias e doenças contagiosas.

#### **1.4 Principais mensagens: análise ASG após a pandemia de covid-19**

Conforme discutido na seção anterior, a crise decorrente da covid-19 reforça a importância da gestão de determinados temas ASG por parte das empresas de forma que desenvolvam uma gestão mais robusta para enfrentar riscos de novas epidemias e doenças contagiosas.

Para que analistas de crédito e de investimentos possam incorporar em sua análise ASG temas relevantes para a gestão do risco de epidemias e doenças contagiosas, o quadro a seguir apresenta

<sup>37</sup> (IBGC, 2020a).

<sup>38</sup> (Standard & Poor's, 2020b, 2020c).

<sup>39</sup> (Previ, 2017).

<sup>40</sup> (Slovic, 1993).

<sup>41</sup> (Abrapp, 2015).

<sup>42</sup> (Itaú Asset Management, 2020).

<sup>43</sup> De acordo com a Lei 13.709/2018, tratamento de dados pessoais é "toda operação realizada com dados pessoais, como as que se referem a coleta, produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transmissão, distribuição, processamento, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação ou controle da informação, modificação, comunicação, transferência, difusão ou extração" (Planalto, 2018).

exemplos de perguntas que os analistas podem dirigir às empresas investidas ou tomadoras de crédito, de acordo com os temas identificados e explorados para os aspectos ambiental (**Seção 1.1**), social (**Seção 1.2**) e de governança (**Seção 1.3**).

Trata-se, novamente, de exercício exploratório e não exaustivo, conduzido em período em que a pandemia ainda se desenrola e cujos impactos ainda não são totalmente conhecidos.

**Quadro 3. Exemplos de perguntas norteadoras**

Tema	Exemplos de perguntas norteadoras
<b>Gestão de saúde e segurança no trabalho (A)</b>	A empresa frequentemente adapta seus protocolos de saúde e segurança para se adequar a novos riscos e crises? E para novos contextos de trabalho, como o trabalho remoto?
<b>Biodiversidade e desmatamento (A)</b>	A empresa realiza análise socioambiental das regiões em que se encontram as plantas e sedes administrativas da empresa? Ajusta seus protocolos de saúde e segurança com base nessa análise?
<b>Condições de trabalho (S)</b>	A política de recursos humanos (por exemplo, benefícios) é continuamente revista, de forma a refletir as necessidades dos colaboradores e novos contextos operacionais em função de novos riscos e crises? A empresa adota medidas para promover a saúde mental dos colaboradores?
<b>Papel das lideranças (S)</b>	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?
<b>Valorização da diversidade e o combate à discriminação (S)</b>	O Conselho de Administração é formado por pessoas com experiências profissionais, formações acadêmicas, <i>expertises</i> e personalidades diversas? Há algum protocolo para as atividades do Conselho de Administração para momentos de crise (por exemplo, encontros mais frequentes e remotos)?
<b>Relações de consumo (S)</b>	A empresa está preparada para atender ao crescimento do comércio e provisão de serviços por meios virtuais ou à distância? A empresa frequentemente reavalia o desenho de suas embalagens, de forma reduzir o impacto ambiental e garantir a segurança de seus clientes e consumidores?
<b>Investimento Social Privado (S)</b>	Não aplicável.
<b>Gestão da cadeia de valor (S)</b>	A empresa tem processos de engajamento com a sua cadeia de fornecedores sobre respeito aos direitos humanos (por exemplo, trabalho infantil e análogo ao escravo)?
<b>Relações éticas e as práticas de transparência e diálogo com as partes interessadas (S)</b>	A empresa possui uma cultura de diálogo frequente com seus <i>stakeholders</i> ? Quais processos adota para considerar os interesses desses <i>stakeholders</i> na estratégia e tomada de decisão da empresa?
<b>Sistemas de incentivo e engajamento dos gestores (G)</b>	Caso a empresa tenha recebido auxílio governamental, houve algum ajuste em sua política de remuneração executiva (no ano fiscal em que recebeu o auxílio)?
<b>Relacionamento com sócios (G)</b>	Caso a empresa tenha recebido auxílio governamental, houve algum ajuste em sua política de distribuição de lucros (no ano fiscal em que recebeu o auxílio)?

Fonte: elaborado pelos autores.

**Quadro 3. Exemplos de perguntas norteadoras**

<b>A estrutura e o funcionamento do Conselho de Administração (G)</b>	Os membros do Conselho de Administração dispõem da dedicação necessária para cumprir as suas funções? A estrutura de governança da empresa favorece a tomada de decisão rápida, particularmente em momentos de crise?
<b>Questões relacionadas a conduta, conflitos de interesses e mecanismos anticorrupção (G)</b>	A empresa divulga o seu código de ética e respectivos mecanismos de comunicação e denúncia com frequência?
<b>Políticas e procedimentos de gestão de riscos e oportunidades (G)</b>	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?
<b>Políticas e gestão de ativos intangíveis (G)</b>	Que medidas a empresa adota para a gestão de sua reputação em contextos de crise (por exemplo, criação de comitê de crise com atribuições de relacionamento com <i>stakeholders</i> e gestão do risco reputacional)?
<b>Divulgação de informações sobre aspectos socioambientais nos relatórios externos (G)</b>	A empresa divulga os processos e práticas que adota para responder a crises?
<b>Proteção de dados e privacidade (G)</b>	Que medidas a empresa adota para proteger informações corporativas e os dados de clientes e consumidores?

Fonte: elaborado pelos autores.

**Quadro 4. Contribuição do tema para o fortalecimento da gestão de riscos de epidemias e doenças contagiosas da empresa**

Tema	Tema ASG
<b>Baixo</b>	- Biodiversidade e desmatamento (A); - Investimento Social Privado (S); - Divulgação de informações sobre aspectos socioambientais nos relatórios externos (G).
<b>Médio</b>	- Sistemas de incentivo e engajamento dos gestores (G); - Relacionamento com sócios (G); - Questões relacionadas a conduta, conflitos de interesses e mecanismos anticorrupção (G).
<b>Alto</b>	- Valorização da diversidade e o combate à discriminação (S); - Gestão da cadeia de valor (S); - Relações éticas e as práticas de transparência e diálogo com as partes interessadas (S); - Políticas e gestão de ativos intangíveis (G).
<b>Muito Alto</b>	- Gestão de saúde e segurança no trabalho (A); - Condições de trabalho (S); - Papel das lideranças (S); - Relações de consumo (S); - A estrutura e o funcionamento do Conselho de Administração (G); - Políticas e procedimentos de gestão de riscos e oportunidades (G); - Proteção de dados e privacidade (G).

Fonte: elaborado pelos autores.

## Considerações finais

Embora ainda haja incertezas sobre os impactos futuros da pandemia, é provável que os efeitos da covid-19 tenham efeitos adversos sobre a *performance* dos investimentos e sobre a qualidade creditícia das empresas.

A crise decorrente da covid-19 reforça a importância da gestão de determinados temas ASG por parte das empresas de forma que desenvolvam uma gestão mais robusta para enfrentar riscos de novas epidemias e doenças contagiosas. A partir de uma avaliação sobre as possíveis implicações da covid-19 para a gestão ASG das empresas, foram identificados ao longo deste relatório, em caráter exploratório e não exaustivo, os aspectos a serem reforçados na análise ASG realizada por analistas de crédito e investidores. Este relatório discutiu apenas os aspectos ASG reforçados pela pandemia e não a análise ASG em sua integralidade.

O método de pesquisa utilizado foi baseado em análise de fontes bibliográficas secundárias, com levantamento e análise de literatura e de documentos públicos, incluindo análise de informações mencionadas em *webinars* sobre aspectos ASG e a pandemia. Entretanto, adicional-

mente, foram realizadas três entrevistas com profissionais envolvidos na análise ASG para registrar a percepção deles a respeito da pertinência dos temas apresentados nesse relatório. Apesar de as entrevistas não terem tido por objetivo a validação do conteúdo apresentado (dado o número reduzido de entrevistas), seus conteúdos sinalizaram que o mercado investidor tem atribuído crescente importância para os temas ASG e que a ocorrência da pandemia, em vez de desacelerar a adoção da análise ASG, reforçou sua importância para a gestão de risco. Durante a ocorrência da pandemia, algumas casas gestoras têm se manifestado publicamente quanto à importância de temas ambientais, sociais e de governança, seja anunciando a criação de fundos dedicados a esses temas, criando áreas de sustentabilidade e de investimento de impacto ou produzindo posicionamentos públicos sobre esses temas<sup>44</sup>.

As conclusões deste relatório não são exaustivas, uma vez que a crise ainda está em curso e seus impactos não são totalmente conhecidos. Entretanto, é possível desde já afirmar que a análise ASG sai fortalecida após a covid-19.

<sup>44</sup> Ver comunicados recentes da XP Investimentos, Mauá Capital e White Paper da Itaú Asset Management.

## Referências Bibliográficas

ABCR. (2020). Monitor das Doações. Retrieved July 7, 2020, from <https://www.monitordasdoacoes.org.br/>

Abrapp. (2015). Manual de Gestão de Crise e Imagem. São Paulo, SP.

B3. (2020). Questionário ISE B3 2020 - Versão Final. Retrieved July 6, 2020, from <http://iseb3.com.br/questionario-ise-b3-2020--versao-final>

Bernhoeft, R. (2020, May 29). É preciso medir o impacto do home office na pandemia. Valor Econômico. Retrieved from <https://valor.globo.com/carreira/columna/e-preciso-medir-o-impacto-do-home-office-na-pandemia.ghtml>

Bôas, B. V. (2020, July 8). Adoção do "home office" fica abaixo do potencial na pandemia, diz Ipea. Valor Econômico. Retrieved from <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2020/07/08/adocao-do-home-office-fica-abaixo-do-potencial-na-pandemia-diz-ipea.ghtml>

Brasil. (2020). Medida Provisória no 927, de 22 de março de 2020. Brasília, DF: Presidência da República.

Bueno, A. R. de A. R., Arruda, C., Ventriglia, F. de C., Müller, I. P., Costa, L. B., Lanzelotti, M. V., ... Bulla, W. (2018). Risco de reputação e crise. In IBGC (Ed.), *Análises e Tendências* (pp. 8–11).

Campos, S. (2020, June 18). Mulheres buscam mais ajuda psicológica na pandemia. Valor Econômico. Retrieved from <https://valor.globo.com/carreira/noticia/2020/06/18/mulheres-buscam-mais-ajuda-psicologica-na-pandemia.ghtml>

CFA Institute. (2015). *Environmental, Social and Governance Issues in Investing: a Guide for Investment Professionals*. Retrieved July 6, 2020, from <https://www.cfainstitute.org/-/media/documents/article/position-paper/esg-issues-in-investing-a-guide-for-investment-professionals.ashx>

Esperandio, C. (2020). Magazine Luiza é a "Amazon brasileira"? Vale a pena investir em suas ações? Retrieved July 6, 2020, from <https://economia.uol.com.br/columnas/econoweb/2020/07/01/magazine-luiza-e-a-amazon-brasileira-vale-a-pena-investir-em-suas-acoes.htm>

Estadão Conteúdo. (2020, July). Grandes empresas viram "bancos" de fornecedores que não obtêm crédito. *Época Negócios*.

Fernández-Temprano, M. A., & Tejerina-Gaite, F. (2020). Types of director, board diversity and firm performance. *Corporate Governance (Bingley)*, 20(2), 324–342. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2019-0096>

Fonseca, A. (2020, July 6). Flexibilização de horários ajuda rotina remota. Valor Econômico. Retrieved from <https://valor.globo.com/carreira/noticia/2020/07/06/flexibilizacao-de-horarios-ajuda-rotina-remota.ghtml>

IBGC. (2018). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa - 5a edição*. São Paulo.

IBGC. (2020a). Impactos da covid-19 nas organizações: a visão de colaboradores e administradores.

IBGC. (2020b). Investidores institucionais

e ASG: cenário pré-pandemia, impacto da crise e tendências. Retrieved July 6, 2020, from [https://www.youtube.com/watch?v=\\_HQnlkifQG4](https://www.youtube.com/watch?v=_HQnlkifQG4)

IBGE. (2020). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. Retrieved July 7, 2020, from <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/17270-pnad-continua.html?edicao=27762&t=resultados>

Itaú Asset Management. (2020). O investimento responsável nos tempos de covid-19.

KPMG. (2018). Gerenciamento de riscos: Os principais fatores de risco divulgados pelas empresas abertas brasileiras. Retrieved from <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23840/KPMG - Gerenciamento de Riscos - 2018 - 4a-edicao.pdf>

Moore, M., Gelfeld, B., Okunogbe, A., & Paul, C. (2016). Identifying Future Disease Hot Spots: Infectious Disease Vulnerability Index. In Identifying Future Disease Hot Spots: Infectious Disease Vulnerability Index. <https://doi.org/10.7249/rr1605>

Planalto. (2018). LEI No 13.709, DE 14 DE AGOSTO DE 2018. Retrieved July 22, 2020, from [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2018/Lei/L13709.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Lei/L13709.htm)

Previ. (2017). Política de Gestão de Riscos Corporativos (p. 7). p. 7. Rio de Janeiro, RJ: Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil.

PRI. (2020a). COVID-19 and ESG in the 2020 AGM season. Retrieved July 6, 2020, from [01/407131?utm\\_source=brighttalk-portal&utm\\_medium=web&utm\\_content=pri&utm\\_campaign=webcasts-search-results-feed](https://www.brighttalk.com/webcast/17701/413721?utm_campaign=knowledge-feed&utm_source=brighttalk-portal&utm_medium=web&utm_content=pri&utm_campaign=webcasts-search-results-feed)

PRI. (2020b). Supply chain management during the COVID-19 crisis. Retrieved July 6, 2020, from [https://www.brighttalk.com/webcast/17701/413721?utm\\_campaign=knowledge-feed&utm\\_source=bright](https://www.brighttalk.com/webcast/17701/413721?utm_campaign=knowledge-feed&utm_source=bright)

[talk-portal&utm\\_medium=web](https://www.brighttalk.com/webcast/17701/413721?utm_campaign=knowledge-feed&utm_source=brighttalk-portal&utm_medium=web)

Renjen, P. (2020). The heart of resilient leadership: Responding to Covid-19. In Deloitte Insights.

Rocha, R. (2020, April). Covid-19 também testa força do endomarketing. Meio & Mensagem.

Slovic, P. (1993). Perceived Risk, Trust, and Democracy. *Risk Analysis*, 13(6), 675–682. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.1993.tb01329.x>

Smet, A. De, Pachtod, D., Relyea, C., & Sternfels, B. (2020, June). Ready, set, go: Reinventing the organization for speed in the post-COVID-19 era. McKinsey & Company.

Souto, R. (2020, July 2). A arte de criar engajamento em tempos de incertezas. Valor Econômico. Retrieved from <https://valor.globo.com/carreira/coluna/a-arte-de-criar-engajamento-em-tempos-de-incertezas.ghtml>

Standard & Poor's. (2020a). COVID-19: A Test Of The Stakeholder Approach. Retrieved July 6, 2020, from <https://www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/200421-covid-19-a-test-of-the-stakeholder-approach-11449022>

Standard & Poor's. (2020b). The ESG Lens On COVID-19, Part 1. Retrieved July 6, 2020, from <https://www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/200420-the-esg-lens-on-covid-19-part-1-11444298>

Standard & Poor's. (2020c). The ESG Lens On COVID-19, Part 2: How Companies Deal With Disruption. Retrieved July 6, 2020, from <https://www.spglobal.com/ratings/en/research/articles/200428-the-esg-lens-on-covid-19-part-2-how-companies-deal-with-disruption-11444762>

Tecchio, M. (2020, March 20). Coronavírus: quarentena faz demanda em iFood, Rappi e vendas online dispararem. CNN. Retrieved from <https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/03/20/com-inicio-da-quarentena-demanda-dispara-em-apps-de-entrega-e-compras-online>

Valor Investe. (2020, April 12). Uso de vale-refeição cai 41,4% durante quarentena e vale-alimentação sobe 82%. Valor. Retrieved from <https://valorinveste.globo.com/objetivo/empreenda-se/noticia/2020/04/12/uso-de-vale-refeicao-cai-414percent-durante-quarentena-e-vale-alimentacao-sobe-82percent.ghtml>



Realização:



Avenida 9 de Julho, 2029 - 11º andar  
São Paulo/SP - Brasil

[www.fgv.br/ces](http://www.fgv.br/ces)