A revista de gestão empresarial do
Massachusetts Institute of Technology

MIT Sloan Management Review

Brasil

mitsloanreview.com.br
ano 4 • nº 13

DESTRAVE O VALOR PARA OS CLIENTES (MESMO!)

É preciso ir bem além da visão convencional para o relacionamento da marca com eles

PÁG. 20

PAÍSES TROPICAIS E A ECONOMIA NET ZERO
PÁG. 48

ONDE ESTÁ O GAP NAS MÉTRICAS ESG
PÁG. 58

MONETIZAR DADOS É ALGO REAL?
PÁG. 64

PES PRO QUE OS S TECH DO EM A DIZER
PÁG. 72

CIRCULAÇÃO AUTORIZADA
PARA PEDRO PARO

Sumário

Q4 ▪ 2022 ▪ OUTUBRO - NOVEMBRO - DEZEMBRO ▪ ANO 4 ▪ Nº13

MIT Sloan Management Review Brasil

22

20 REPORT ESPECIAL

CUSTOMER VALUE: GESTÃO

22 Maximize o valor dos clientes no longo prazo com a gestão de carteira

Imaginou fazer os clientes irem progredindo na relação com sua empresa como num videogame? Eles passariam de estranhos a conhecidos, depois amigos e, por fim, parceiros. Aprenda a usar esse modelo. ***POR FRED SELNES E MICHAEL D. JOHNSON***

CUSTOMER VALUE: INOVAÇÃO

28 Na China, a inovação está colada aos clientes

É algo que só acontece lá: as empresas que atuam no país fazem 46% mais inovação cocriada com o mercado quando produzem para o público interno do que quando exportam. Entenda as razões. ***POR NEIL C. THOMPSON, DIDIER BONNET, MARK J. GREEVEN, WENJING LYU E SARAH JABALLAH***

CUSTOMER VALUE: ESTRATÉGIA

34 Produtos inteligentes criam clientes conectados

Uma das perguntas mais importantes a fazer é como "digitalizar" seus clientes. Muito mais do que comprar, um cliente digital interage com um produto ou serviço e, assim, gera dados – tendo estes em mãos, sua empresa pode ampliar o valor entregue ao longo do tempo. É um círculo virtuoso. ***POR MOHAN SUBRAMANIAM***

47 REPORT BRASIL

DESCARBONIZAÇÃO

48 Como os países tropicais podem acelerar seu protagonismo na economia net zero

Sistemas integrados de produção de alimento e bioenergia, como o da cana-de-açúcar, estão iniciando uma revolução silenciosa. ***POR PAULA KOVARSKY, MATEUS SCHREINER GARCEZ LOPES, FÁBIO FERREIRA DA SILVA, LAURA MAKIKO ASANO, ANDRÉ VALENTE WERNECK, SAMUEL LUIS OLIVEIRA PEREIRA E ALAN BARBAGELATA EL-ASSAD***

MÉTRICAS

58 Iluminando o ponto cego da agenda ESG

Os resultados de rating ESG para muitas empresas globais têm levantado dúvidas e mostram ter baixo alinhamento com os resultados financeiros. Estudo revela onde está o problema – e a solução. ***POR PEDRO PARO, RAJ SISODIA E MATEUS GEROLAMO***

BIG DATA

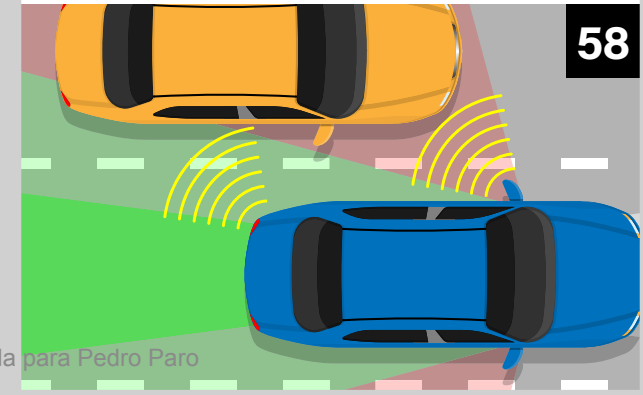
64 Se quer monetizar dados... que tal um sorrisinho?

Chegou o momento de ganhar dinheiro com decisões apoiadas em dados, em vez de continuar a se iludir sobre a monetização dos dados pura e simples. ***POR ROBERT DUQUE-RIBEIRO***

TALENTOS

72 É hora de decodificar os profissionais tech

Seria mais fácil atraí-los e retê-los na atual disputa sangrenta se uma pesquisa lhe contasse sobre as expectativas deles. ***POR RODRIGO OLIVEIRA***



58

Circulação autorizada para Pedro Paro

OUTROS ARTIGOS

ECOSSISTEMAS

39 **Como analisar a governança em joint ventures** Esse tipo de parceria é sedutor porque contribui em estratégias de crescimento e aumenta os lucros. Porém ela expõe seus participantes a mais riscos. Agora, se o board de uma joint venture atuar conforme cinco pilares, os riscos diminuem e o êxito aumenta. ***POR JAMES BAMFORD E GEOFF WALKER***

FERRAMENTAS

78 **O design thinking pode funcionar em sua organização?** Descubra o status de sua empresa em relação a essa abordagem: se está pronta para ela, parcialmente pronta ou muito pelo contrário. E saiba como avançar – sem se frustrar. ***POR DAVID DUNNE, THERESA ERIKSSON E JAN KIETZMANN***

39

INSIGHTS

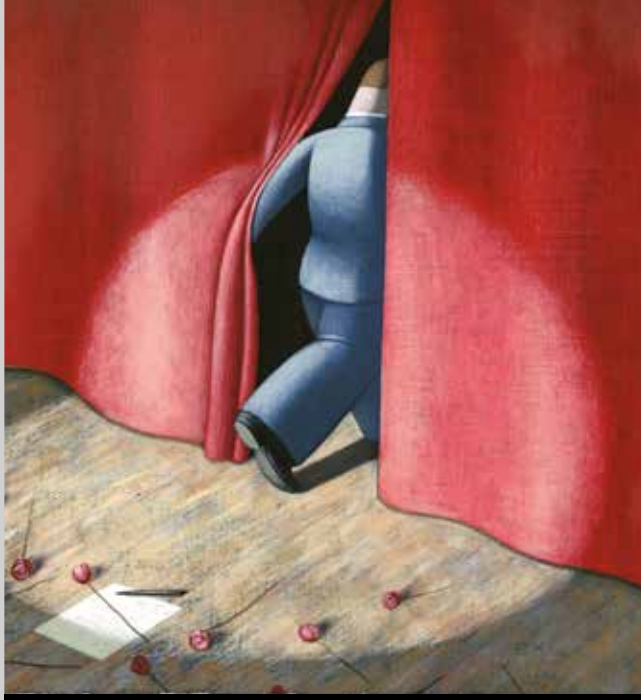
86 **ELAS ESTACIONAM A CAMINHO DO TOPO**

[mit alumni e filantropia]

88 **RUDI FISCHER** Investidor e fundador da Associação Anna Laura, ele nos convida a dedicar cinco minutos (ou duas horas) por semana a fazer o bem. ***POR NIRA B. WORCMAN***

[mitsloanreview.com.br - sua revista semanal]

90 **MODO GOBLIN. AVEIRO E O BRASIL NA EUROPA. SOLUÇÕES HCM. REPENSAR SOBRE O TRABALHO ALHEIO.**



FRONTIERS

EXPLORANDO O FUTURO DIGITAL DA GESTÃO

7
MULTINACIONAIS DEVEM ESTREITAR LAÇOS LOCAIS Elas têm de evitar a responsabilidade de "interioridade". Em vez de ficar reféns dos parceiros em uma região, precisam se conectar com os stakeholders que tiverem ali. ***POR QUY NGUYEN HUY, CATERINA MOSCHIERI E DAVIDE RAVASI***

10
O CEO ESTÁ DE SAÍDA. E AGORA? Um processo de três fases ajudará a organização a lidar com o fato e a fazer uma transição suave para o próximo líder. ***POR DAVID GILLESPIE E TONY SIMPSON***

12
CADA PRODUTO (REAPROVEITADO) TEM UMA HISTÓRIA A narrativa que chega ao consumidor (e que ele pode passar adiante) é o que valoriza uma mercadoria, seja qual for. ***POR BERNADETTE KAMLEITNER E CARINA THÜRRIDL***

14
A COLABORAÇÃO É UMA HABILIDADE-CHAVE. ENTÃO, POR QUE NÃO ESTÁ SENDO ENSINADA? Gestor, confira seis maneiras de aumentar o potencial colaborativo de sua equipe. ***POR DEB MASHEK***

LEIA MAIS

REFERÊNCIAS DA EDIÇÃO

Você pode consultar na versão digital dos artigos a bibliografia que embasou cada conteúdo da **MIT SMR Brasil** nº 14.

AVALIE ESTA REVISTA, POR FAVOR

SEU FEEDBACK VAI NOS HABILITAR A FAZER EDIÇÕES DATA-DRIVEN E CADA VEZ MELHORES.

Circulação autorizada para Pedro Paro

ILUSTRAÇÃO DE CAPA: DAN PAGE/THEISPOT.COM

Iluminando o ponto cego da **agenda ESG**

As métricas usuais têm tirado a credibilidade dos resultados de rating ESG das empresas, que, além disso, mostram pouco alinhamento com os resultados financeiros. A solução? Incluir liderança e cultura na conta **POR PEDRO PARO, RAJ SISODIA E MATEUS GEROLAMO**

O interesse público sobre o desempenho das empresas em ESG (sigla em inglês que designa responsabilidades ambientais, sociais e de governança corporativa) cresceu 9,4 vezes entre 2019 e 2022, conforme dados do Google Trends no Brasil. Uma das causas foi o *Manifesto de Davos,* em 2019, durante encontro do World Economic Forum (WEF), quando grandes investidores, C-levels e governantes defenderam o assim chamado capitalismo de stakeholders. ESG seria um modo de conectar os investidores na transformação dos negócios e, quem sabe, fazer o capitalismo de stakeholders de fato funcionar – e resolver problemas causados pelas empresas, como poluição, desmatamento, corrupção, desigualdade, entre outros.

Como medir o desempenho ESG de uma empresa e saber se ela contribui para nos aproximarmos do capitalismo de stakeholders? Avaliamos mais de 500 organizações no Brasil, escutando o que mais de 120 mil stakeholders tinham a dizer sobre elas – conselheiros, lideranças, colaboradores, consumidores, clientes, parceiros, investidores e sociedade em geral.

Em 2022, o GVC Gaesco, um banco espanhol gestor de ativos com 30 mil clientes e € 4,5 bilhões de ativos administrados em carteira, nos solicitou a avaliação do desempenho ESG de um portfólio de 72 empresas globais, em um primeiro momento, com origem em 21 países – EUA, França, Alemanha, Holanda, Espanha, Inglaterra, China e outros –, e envolvendo 276 empresas no total. O GVC Gaesco nos reportava perda de credibilidade nas avaliações ESG do mercado e procurava uma abordagem diferente, que fosse capaz de integrar os princípios do capitalismo consciente nas avaliações ESG. Empresas como Amazon,

Circulação autorizada para Pedro Paro

A PERGUNTA É:
Como fazer um rating de desempenho de ESG das empresas?

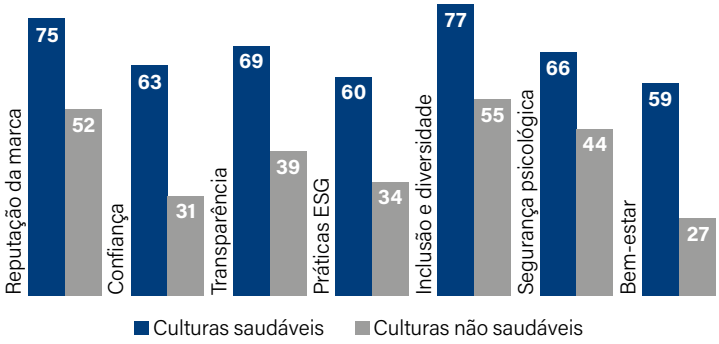
Autodesk, BMW, Disney, Hilton, Southwest Airlines e Starbucks, entre outras, tiveram suas práticas de ESG reavaliadas por outras lentes.

Por que métricas e ratings de sustentabilidade e ESG estão perdendo credibilidade no mercado? Verifica-se imprecisão ou distorção nos resultados, e iniciamos o trabalho traçando duas hipóteses principais para explicar isso: (1) a maioria das agências não considera as dimensões liderança e cultura nas avaliações de ESG; (2) sem a percepção de múltiplos públicos interessados no sucesso do negócio, qualquer avaliação fica comprometida.

Esses são os aspectos de nosso modelo de mensuração que vão ao encontro dos conceitos do capitalismo consciente. Estamos convencidos de que a perspectiva de cada stakeholder importa bastante e pode ser mensurada. Cada público tem o poder de escolher, sistemicamente, quais empresas devem ou não prosperar no mercado. Talvez as pessoas não tenham consciência disso, mas, quando decidem divulgar, investir, trabalhar ou consumir produtos e serviços da Empresa Alfa, e não da Empresa Beta, estão colocando um voto de confiança e escolhendo quem deve prosperar. A mídia e a sociedade têm o poder de escolher fortalecer ou não a reputação de uma marca. Os investidores têm o poder de escolher se seu dinheiro

COMO A CULTURA AFETA O DESEMPENHO ESG

Compare as empresas brasileiras que se destacam em ESG e a média do mercado quanto ao desempenho em sete frentes de gestão e negócios



Fonte: Humanizadas. Obs.: Respostas de 86.553 stakeholders com 95% de grau de confiança e 5% de margem de erro.

Circulação autorizada para Pedro Paro

irá nutrir casos de corrupção, crimes ambientais e práticas de trabalho análogo à escravidão ou irá promover iniciativas capazes de regenerar os problemas ambientais e sociais. Os consumidores têm o poder de escolher quais produtos e serviços devem crescer, e quais devem deixar de existir.

Estamos percebendo que as gerações Y e Z estão mais propensas a realizar esse tipo de movimento. E quando os melhores talentos das novas gerações decidem pedir demissão da Empresa A para ir trabalhar ou empreender na Empresa B, também estão exercendo seu poder de escolher qual negócio será mais competitivo no longo prazo. Cada escolha individual reflete uma decisão coletiva de quais negócios devem ou não prosperar no futuro, e isso reverbera em competitividade, inovação, sustentabilidade e geração de valor para todos os públicos interessados no sucesso da organização.

SOBRE A PESQUISA

A pedido do gestor de ativos espanhol GVC Gaesco, os autores compararam as notas de avaliação geral de um grupo de empresas globais em parâmetros ESG feitos por cinco agências de rating especializadas: Humanizadas, Refinitiv, Sustainalytics, MSCI e ISS – considerando exclusivamente análise de dados públicos. A MSCI realizou sua primeira avaliação ESG em 1988. A ISS foi fundada em 1985 e tem consolidado sua inteligência de dados com aquisições – oekom AG, Fico Cyber Risk, EVA Dimensions, IW Financial, Ethix SRI Advisors e outros. A Sustainalytics tem sua origem associada à Jantzi Research, fundada em 1992; foi completamente adquirida pela Morningstar em 2020. A Refinitiv é a caçula da turma, mas chegou com fortes credenciais: fundada em 2018 como uma subsidiária do London Stock Exchange Group, herdou da Thomson Reuters seu portfólio de produtos financeiros e de risco.

Para melhor analisar o desempenho das empresas avaliadas, os autores analisaram a correlação com outros indicadores. De um lado, observaram métricas financeiras da Bloomberg: retorno sobre investimento, crescimento anual, valor de mercado. De outro, pesquisaram métricas ambientais, sociais e de governança que constam nos relatórios de sustentabilidade dessas empresas seguindo padrões GRI (Global Reporting Iniciative): mulheres na liderança, impacto positivo na cadeia de valor, redução das emissões de gases de efeito estufa e uso de energias renováveis. Algumas dessas métricas fazem parte das avaliações das agências de rating em diferentes graus de significância – no caso da Humanizadas, essa relevância gira em torno de 1% a 4% de acordo com os pesos de cada indicador.

Na primeira etapa do estudo, foram sintetizados dados de 72 empresas globais. A segunda etapa analisou dados de 273 empresas, visando uma amostra de dados maior e mais confiável para o lançamento de um fundo de investimento europeu fundamentado na teoria de negócios conscientes.

COMPARAÇÃO DO DESEMPENHO DAS AGÊNCIAS DE RATING ESG

	PERSPECTIVA FINANCEIRA				PERSPECTIVA ESG		
Correlação das avaliações com as métricas	**Crescimento anual**	**Valor de mercado**	**ROI em 5 anos**	**Mulheres na liderança**	**Impacto positivo na cadeia de valor**	**Redução de emissões de gases de efeito estufa**	**Uso de energias renováveis**
Humanizadas	0,25	0,13	0,27	0,42	0,69	0,31	0,28
Refinitiv	0,04	0,15	-0,08	-0,04	0,33	0,06	0,04
Sustainalytics	-0,02	-0,21	0,19	0,25	0,20	0,24	0,20
MSCI	-0,13	-0,13	0,16	-0,13	-0,03	0,05	0,17
ISS	-0,13	0,00	0,02	-0,02	0,25	0,15	0,16

Amostra: dados públicos relacionados a 72 empresas globais. Nota: correlação das avaliações organizacionais com métricas financeiras (fonte de dados da Bloomberg) e ESG (fonte de dados dos relatórios de sustentabilidade, seguindo padrões GRI). As correlações podem ir de - 1,00 (perfeitamente negativa) a + 1,00 (perfeitamente positiva).

Melhor correlação no indicador **Pior correlação no indicador**

Circulação autorizada para Pedro Paro

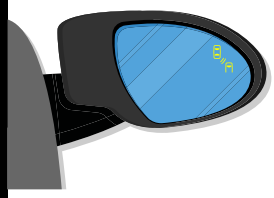
De outro lado, liderança e cultura têm nítida relação com a performance dos negócios, como confirmamos nas mais de 500 organizações que já avaliamos. Onde há uma cultura mais saudável, existe maior índice de bem-estar (2,19 vezes a média setorial), mais segurança psicológica (1,50x), mais inclusão e diversidade (1,40x), melhor performance em práticas ESG (1,76x), mais transparência (1,77x), mais confiança (2,03x), melhor reputação da marca (1,44x) e – enfatize-se – rentabilidade significativamente superior no longo prazo (4,81x).

Durante o trabalho para o GVC Gaesco, comparamos, conforme nos foi pedido, os resultados que obtivemos com as avaliações de renomadas agências de rating ESG, como Sustainalytics, Refinitiv, Morgan Stanley Capital International (MSCI) e Institutional Shareholders Services (ISS). E bingo! A métrica Humanizadas superou as métricas dessas agências e serviu como melhor preditora tanto do desempenho ESG como do desempenho financeiro das organizações avaliadas. *[Veja quadro à esquerda.]*

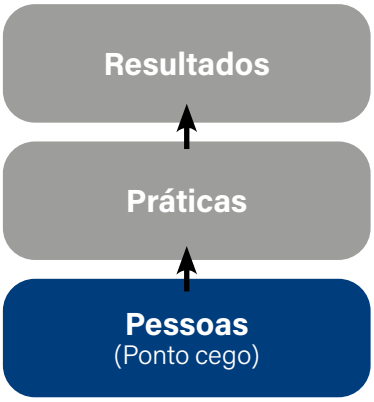
A melhor correlação entre avaliação de desempenho ESG e retorno sobre investimento (ROI) das empresas em cinco anos foi obtida pela Humanizadas (r=0,27), seguida de Sustainalytics (r=0,19), MSCI (r=0,16), ISS (r=0,02) e Refinitiv (r=-0,08). Em seis dos sete indicadores destacados, Humanizadas também apresentou a melhor correlação, com variações entre 0,13 e 0,69. Apenas no valor de mercado das empresas o rating Refinitiv apresentou uma correlação melhor (r=0,15) do que a da Humanizadas.

É curiosa a existência de correlações nulas ou negativas. Por exemplo, dentro da amostra de dados levantados, MSCI, Refinitiv e ISS apresentam correlação negativa ou nula com mulheres nas lideranças das empresas, uma hipótese que não seria esperada para tal levantamento. Isso pode ter três explicações: os indicadores podem não ser utilizados nas metodologias; eles podem ser utilizados com um peso pouco significativo; a metodologia completa não está orientada aos conceitos propostos. Fato semelhante é encontrado em todos os indicadores, reforçando a evidência de um grande ponto cego nas avaliações ESG praticadas no mercado.

O PONTO CEGO DAS AVALIAÇÕES DE AÇÕES ESG



Os comportamentos e as habilidades da liderança e da cultura de determinada organização são fatores críticos de sucesso na qualidade das práticas e dos resultados obtidos pela organização.



O ponto cego

A conclusão de nosso trabalho é: existe um ponto cego na agenda ESG. E, neste artigo, lançamos luz sobre ele. A partir do modelo de avaliação desenvolvido pela Humanizadas, descobrimos que fatores como liderança e cultura não apenas são fatores críticos para o impacto em questões ambientais, sociais e de governança, como também no próprio resultado financeiro.

Quem trabalha com sustentabilidade costuma dizer que as organizações evoluem por quatro Cs: compliance, conveniência, consciência ou constrangimento. Então, como sociedade, vamos aprimorando as leis e exigindo maior transparência sobre a performance das organizações. Aumentamos fiscalizações. Conscientizamos consumidores, investidores e colaboradores para que se informem melhor antes de fazer suas escolhas. É notório o espaço e as oportunidades de negócios existentes para quem adota uma postura de regeneração.

Todas as organizações almejam resultados melhores – maior retorno financeiro, crescimento da base de clientes, melhor reputação, redução de impactos ambientais e promoção de bem-estar.

Algumas almejam também melhores práticas de negócios. Estas são as organizações que fazem avaliações de suas práticas. Elas seguem os critérios do GRI, ISO, Sistema B ou das agências de rating ESG, que nos educam sobre a transformação que a agenda de sustentabilidade exige. Ao realizar tais avaliações, a

Circulação autorizada para Pedro Paro

EVOLUÇÃO ESG NA PRÁTICA

Veja como as lideranças e as organizações podem iluminar o ponto cego tratado neste artigo e realmente evoluir na agenda ESG.

PASSO 1 – AVALIE OS RESULTADOS DESEJÁVEIS PARA CADA STAKEHOLDER

Quem são os stakeholders de sua organização? Quais as principais necessidades e a oferta de valor para cada público? Como está o equilíbrio de trocas nessas relações? Quais são as forças, as fraquezas, os riscos e as oportunidades? Essas perguntas ajudam a compor uma análise estratégica sobre a geração de valor para os stakeholders. Realizar uma sessão de trabalho discutindo esses temas com a alta liderança irá provocar excelentes insights e reflexões, servindo como fundamentação de estratégias e prioridades para o próximo ano fiscal.

PASSO 2 – FAÇA O MAPEAMENTO DE TEMAS MATERIAIS, PRÁTICAS E AÇÕES

Depois de analisar as relações com os stakeholders, você deve identificar os temas materiais e as ações prioritárias em cada relação. Por exemplo, quais temáticas precisam ser desenvolvidas para aprimorar a experiência dos clientes? É necessário investir em energias renováveis, na redução de gases de efeito estufa ou no desenvolvimento de produtos reciclados? Se os colaboradores reportam baixo índice de bem-estar, quais práticas a organização precisa consertar, desenvolver ou fortalecer? Sua organização não precisa trabalhar e desenvolver tudo ao mesmo tempo. Ela pode – na verdade, deve – priorizar as ações de acordo com a relevância para o negócio e os stakeholders.

PASSO 3 – DESENVOLVA OS COMPORTAMENTOS DE GESTÃO APROPRIADOS

Quais são os comportamentos que precisam ser ajustados, fortalecidos ou desenvolvidos? Existem cinco princípios de gestão que apoiam o desenvolvimento de modelos mais conscientes, sustentáveis e inovadores:

I. Compreender o propósito maior, ou seja, o papel de sua organização na sociedade e no planeta. Ter essa resposta é uma ótima maneira de engajar e sensibilizar os diferentes públicos em torno de um objetivo comum.

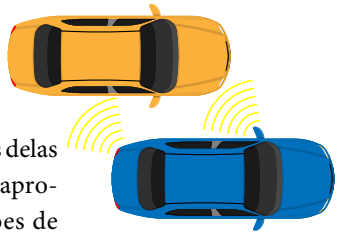
II. Definir a estratégia que garantirá a geração de valor compartilhado para todos os stakeholders. Esta é uma forma pragmática de auxiliar as lideranças a influenciar as demais pessoas da organização. Se falamos em capitalismo de stakeholders, então os stakeholders precisam fazer parte da estratégia de negócios. Se falamos em ESG, então as dimensões ambiental, social e de governança precisam estar contempladas no core da estratégia. Caso contrário, sobrarão para esses campos só ações periféricas e de baixa relevância.

III. Incorporar à cultura organizacional valores, comportamentos, rituais e rotinas que possam sustentar o propósito e a estratégia definidos. A cultura é a melhor vantagem competitiva que uma empresa pode desenvolver na agenda ESG.

IV. Definir aprendizados e mudanças que precisam acontecer para impulsionar o amadurecimento da cultura. A agenda ESG é uma jornada evolutiva e, nessa jornada, invariavelmente, as pessoas, nos mais variados níveis hierárquicos e setores, precisarão aprender coisas novas.

V. Definir habilidades e comportamentos que permitam que os líderes influenciem a agenda de modo consistente e positivo. Lideranças mais conscientes levam suas organizações a um novo estágio de maturidade, aptas a promover inovações sistêmicas que regenerem a sociedade e o planeta.

Circulação autorizada para Pedro Paro



maioria passa a olhar para o número de mulheres em seus conselhos e em posição de liderança, para o uso de energias renováveis, para as emissões de gases de efeito estufa, para o uso de matérias-primas e de produtos reciclados e para os impactos de sua cadeia de valor.

Algumas raras organizações buscam ir além dos resultados e das práticas de negócios e almejam maior qualidade da liderança e da cultura da organização. Elas entendem que é a qualidade das pessoas que influenciará a qualidade das práticas e, consequentemente, a qualidade dos resultados. Como já nos ensinou o professor Otto Scharmer, senior lecturer da MIT Sloan School, o ponto cego das organizações é justamente a qualidade da atenção, intenção e ação das pessoas que operam o sistema. Assim, liderança e cultura têm relação direta com o desempenho financeiro, ambiental, social e de governança de uma organização.

Sem liderança orientada à geração de valor compartilhado para todos os stakeholders e sem uma verdadeira cultura ESG, uma empresa provavelmente não terá os comportamentos e as habilidades adequados para sustentar de maneira consistente suas práticas de negócios e gerar os melhores resultados para os stakeholders. É onde não há uma liderança e uma cultura consistentes que vemos proliferar casos de greenwashing, peoplewashing e tantas outras "maquiagens".

Já quando possui valores, comportamentos e habilidades apropriados, reforçados pela liderança e pela cultura, a organização consegue sustentar um ambiente diverso, inclusivo, de combate à corrupção, com atenção, intenção e ação genuínas para desenvolver práticas e comportamentos cada vez mais éticos, humanos, conscientes, sustentáveis e inovadores.

Esse ponto cego também está presente nas avaliações ESG. Isso reverbera em uma série de prejuízos para todos os stakeholders: baixo crescimento, perda de reputação, turnover alto, discriminação, desigualdades e externalidades no meio ambiente. Dentre 91 empresas pré-selecionadas para este estudo, encontramos um volume considerável de informações (> 75% das informações necessárias) para 72. Mas muitas delas não possuem ou não divulgam de maneira apropriada informações cruciais, como emissões de gases de efeito estufa de escopos 1 e 2, obrigatórios, e 3, voluntário, conforme o GHG Protocol.

MSCI, ISS, Sustainalytics e Refinitiv são consideradas as principais agências de rating ESG do mercado e têm uma experiência respeitável. O problema parece ser que as quatro realizam avaliações de riscos ambientais, sociais e de governança tendo um viés de avaliações financeiras e olhando para a agenda ESG sob o olhar de risco. Elas não consideram aspectos comportamentais na avaliação, como propósito, cultura e liderança. Esse é seu ponto cego.

A Humanizadas, por sua vez, utiliza abordagem sistêmica, avaliando estágios de maturidade relacionados à perspectiva de múltiplos stakeholders e cinco princípios de gestão *[veja as figuras na página ao lado]*. Isso explica porque o rating da Humanizadas registra a melhor correlação com a performance ESG e financeira. Se fôssemos parafrasear uma famosa frase atribuída a Peter Drucker, diríamos: "a cultura come o ESG no café da manhã".

SOBRE OS AUTORES
***Pedro Ernesto Pereira Paro** é pesquisador de doutorado do Grupo de Gestão da Mudança e da Inovação da Universidade de São Paulo em São Carlos (EESC-USP) e fundador da Humanizadas Inteligência de Dados.*
***Raj Sisodia** é professor do Babson College, nos EUA, e presidente do Conscious Enterprise Center do Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey , México. É cofundador e presidente emérito da Conscious Capitalism Inc. **Mateus Cecílio Gerolamo** é professor do departamento de engenharia de produção da Universidade de São Paulo em São Carlos (EESC-USP) e coordenador do Grupo de Gestão da Mudança e da Inovação da EESC-USP.*

PRINCIPAIS TAKEAWAYS

*O rating de empresas em relação ao desempenho ESG está com a credibilidade abalada. Os resultados não necessariamente têm correspondido à boa performance na área e, menos ainda, à boa performance financeira.

* Em uma comparação com as principais agências de rating ESG do mundo, fica claro que há um ponto cego: a não avaliação da liderança e da cultura das empresas pelas agências. Ouvir stakeholders também faz diferença.

Circulação autorizada para Pedro Paro

Conheça mais sobre a MIT Sloan Review Brasil

MIT Sloan Management Review **Brasil**

www.mitsloanreview.com.br