

**Comportamento sustentável precisa ser incentivado?**  
**Sustainable behavior: is it needed to be encouraged?**  
**¿Es necesario fomentar el comportamiento sostenible?**

Recebido: 24/08/2023 | Revisado: 07/05/2024 | Aceito: 19/05/2024 | Publicado: 30/05/2024

**Juliana Ventura Amaral**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7223-3848>

Faculdade FIPECAFI, Brasil

E-mail: [juliana.amaral@fipecafi.org](mailto:juliana.amaral@fipecafi.org)

**Paschoal Tadeu Russo**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7293-4385>

Faculdade FIPECAFI, Brasil

E-mail: [paschoal.russo@fipecafi.org](mailto:paschoal.russo@fipecafi.org)

## **Resumo**

Este caso para ensino discute a relevância crescente da Responsabilidade Social Empresarial no contexto corporativo. Cada vez mais, são requeridas ações que tenham embutidas preocupações com o meio ambiente, com a esfera social e com a governança. Para fazer com que ações socialmente responsáveis sejam adotadas, diversas estratégias podem ser percorridas. Nesse sentido, planos de incentivo para executivos atrelados à métricas ESG (Environmental, Social and Governance – Meio ambiente, Social e Governança) têm sido adotados, sendo constatadas relações entre esses planos e indicadores ESG das companhias. No Brasil, uma empresa que aderiu publicamente a esses planos foi a Gerdaul e, portanto, este estudo, com base em notícias e arquivos publicados sobre o tema na companhia, aborda a temática de sistemas de incentivo e remuneração que contenham métricas ESG.

**Palavras-chave:** Sistemas de incentivo e remuneração; Motivação; Métricas; ESG.

## **Abstract**

This teaching case discusses the growing relevance of Corporate Social Responsibility in the corporate context. Increasingly, actions that have built-in concerns about the environment, the social and the governance are required. Several strategies can be followed to make socially responsible actions being adopted. In this sense, incentive plans for executives linked to ESG metrics (Environmental, Social and Governance) have been adopted, and relationships between these plans and companies' ESG indicators

have been observed. In Brazil, a company that publicly adhered to these plans was Gerdau and, therefore, this study, based on news published on the subject about the company, addresses the theme of incentive and compensation systems that adopt ESG metrics.

**Keywords:** Incentive and compensation systems; Motivation; Metrics; ESG.

## Resumen

Este caso didáctico discute la creciente relevancia de la Responsabilidad Social Empresarial en el contexto empresarial. Cada vez más, se requieren acciones que tengan incorporadas preocupaciones sobre el medio ambiente, la esfera social y la gobernanza. Para asegurar que se adopten acciones socialmente responsables, se pueden seguir varias estrategias. En este sentido, se han adoptado planes de incentivos para ejecutivos vinculados a métricas ESG (Environmental, Social and Governance) y se han encontrado relaciones entre estos planes y los indicadores ESG de las empresas. En Brasil, una empresa que se adhirió públicamente a estos planes fue Gerdau y, por lo tanto, este estudio, basado en noticias y archivos publicados sobre el tema en la empresa, aborda el tema de los sistemas de incentivos y compensaciones que contienen métricas ESG.

**Palabras clave:** Sistemas de incentivos y remuneración; Motivación; Métrica; ASG.

## Introdução

Os sistemas de incentivo e de remuneração embasados na sustentabilidade começam a ganhar importância nas empresas porque são resposta às demandas da sociedade em termos de comportamento sustentável e ao fato de as empresas socialmente responsáveis irem além das metas econômicas e focarem em objetivos de longo prazo e sustentabilidade. Ora, atualmente, as empresas procuram responder não apenas aos interesses dos acionistas, mas também aos de um grande número de stakeholders e uma questão importante para os acionistas é escolher como executivos e gerentes devem ser remunerados (BARAIBAR-DIEZ; ODRIOZOLA; FERNANDEZ SANCHEZ, 2019).

Nessa linha, argumenta-se que o acionista “ recebe o que paga” e que as medidas de desempenho aumentavam quando existiam planos de remuneração baseados em desempenho (BARAIBAR-DIEZ; ODRIOZOLA; FERNANDEZ SANCHEZ, 2019). De acordo com Apolito e Iannuzzi (2017), estudos têm investigado a relação entre o uso de métricas não financeiras e o desempenho geral da ética corporativa (ou RSE - Responsabilidade Social Empresarial), existindo a constatação que a inclusão de métricas não financeiras como Indicadores de Desempenho (KPIs), especialmente se associadas a metas quantitativas específicas, representam uma forma concreta de melhorar a RSE.

Uma melhor governança corporativa também tem sido vista como associada a contratos de

remuneração de executivos com incentivos vinculados a resultados éticos. A integração de critérios ESG (Environmental, Social and Governance – Meio ambiente, Social e Governança) nas práticas de remuneração dos gestores tem sido vista como tendo um impacto positivo e significativo na classificação ética da empresa. Logo, sugere-se que a remuneração executiva vinculada à RSE pode ser um importante sinal e uma ferramenta estratégica para a sustentabilidade e integração de direcionadores de RSE (APOLITO; IANNUZZI, 2017).

No Brasil, uma empresa que atrela a remuneração de seus executivos a questões ESG é a Gerdau e, curiosamente ou não, ela foi reconhecida como destaque na categoria Mineração, Metalurgia e Siderurgia, da edição de 2022, do prêmio Melhores do ESG, promovido pela revista Exame, em cerimônia realizada em 23 de junho de 2022. A maior empresa brasileira produtora de aço tem buscado, nos últimos anos, tornar-se uma organização ainda mais sustentável, em todas as suas dimensões – ambiental, social e governança (GERDAU, 2022a).

### **Gerdau**

A Gerdau é a maior empresa Brasileira produtora de aço e uma das principais fornecedoras de aços longos nas Américas e de aços especiais no mundo. No Brasil, também produz aços planos e minério de ferro, atividades que ampliam o mix de produtos oferecidos ao mercado e a competitividade das operações. A companhia opera 31 unidades produtoras de aço, 75 lojas da Comercial Gerdau, 2 minas de minério de ferro e uma base florestal de plantio de eucalipto de mais de 250 mil hectares. É considerada ainda a maior recicladora de sucata ferrosa da América Latina, transformando anualmente 11 milhões de toneladas de sucata em aço em suas operações no Brasil e no mundo (GERDAU, 2022b).

A referida empresa está presente com operações industriais em 10 países e conta com cerca de 30 mil colaboradores diretos e indiretos no mundo. Tem ações negociadas nas bolsas de valores de São Paulo (B3), Nova Iorque (NYSE) e Madri (Latibex). Ademais, apoia projetos sociais nas comunidades onde atua e conta com mais de 6 mil colaboradores que atuam em voluntariados (GERDAU, 2022b).

Com o objetivo de demonstrar a geração de valor da companhia ao longo do tempo, a Gerdau segue o framework do Conselho Internacional para o Relato Integrado, que apresenta os recursos (entradas) utilizados no negócio e os impactos (saídas) causados pela empresa na sociedade. Os capitais são fatores de valor que aumentam, diminuem ou se transformam por meio de atividades e produtos da organização. São classificados nesta estrutura em capitais financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento, e natural. As Figuras 1 e 2 ilustram como esses capitais foram transformados pela Gerdau em seus processos de negócio e quais foram os impactos e os resultados entregues para a sociedade ao longo de 2020 (GERDAU, 2020b).

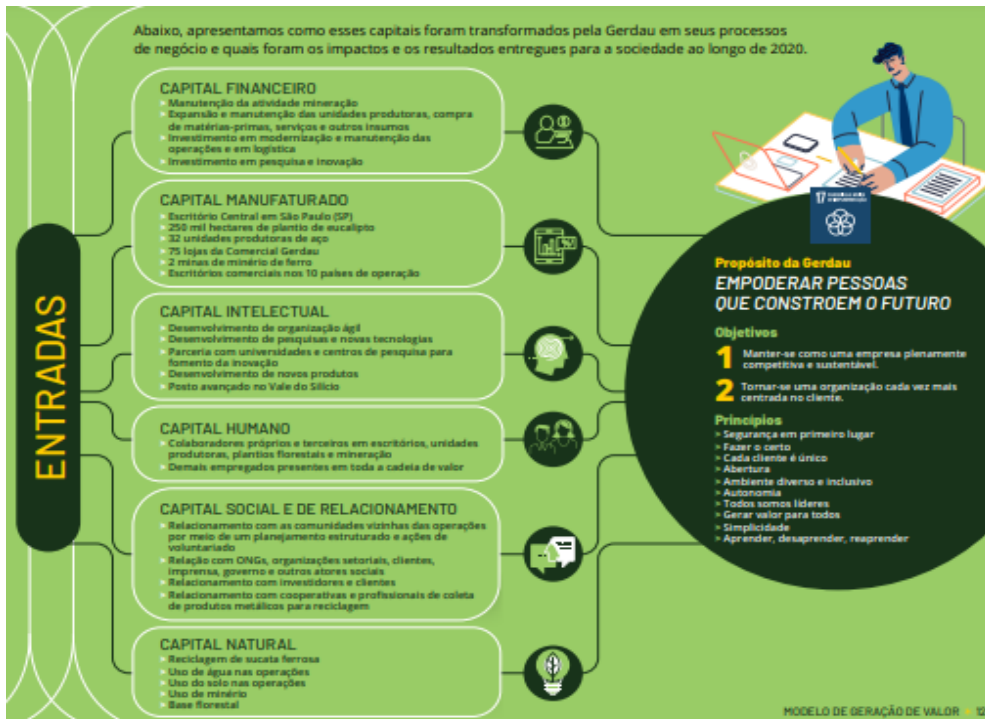


Figura 1 – Modelo de Geração de Valor da Gerdau – Entradas

Fonte: Gerdau (2020b)

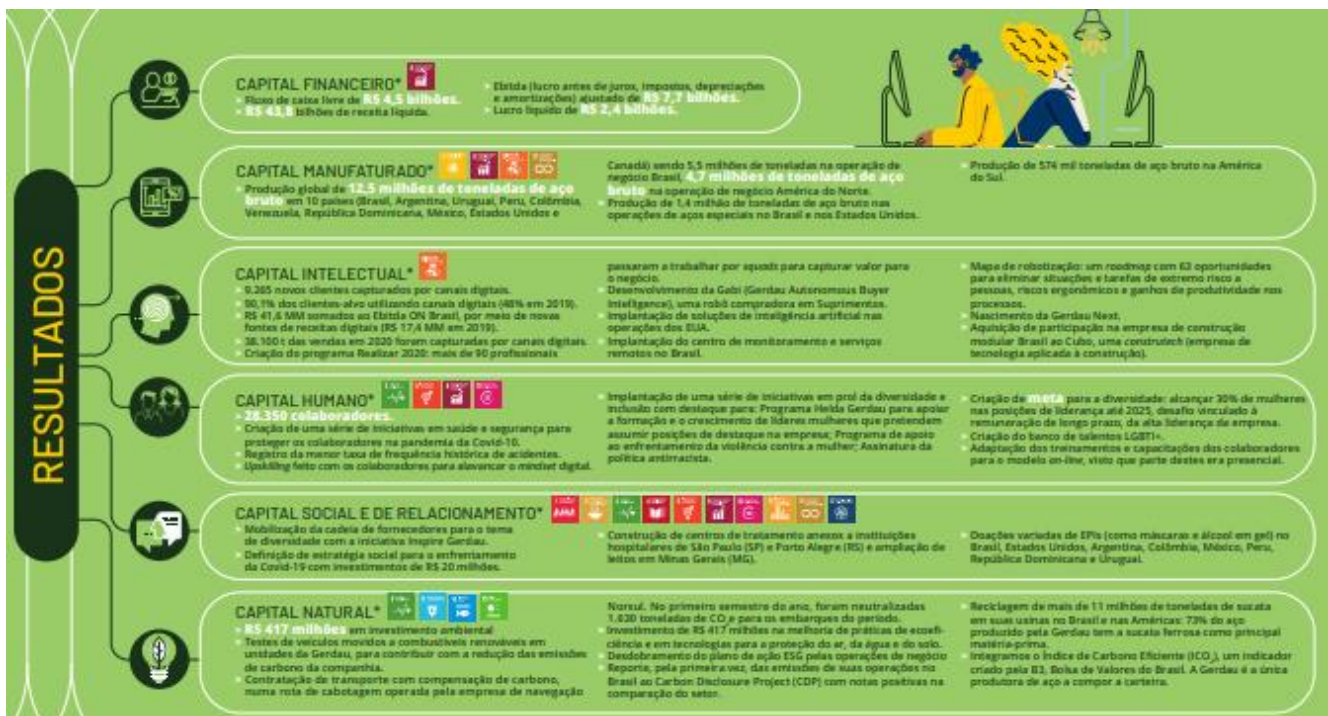


Figura 2 – Modelo de Geração de Valor da Gerdau – Resultados

Fonte: Gerdau (2020b)

Nota-se que tanto nas entradas quanto nos resultados, a Gerdau não avalia somente a questão financeira, mas também enfatiza aspectos ESG.

## **ESG**

Acionistas e gestores buscam incorporar aspectos ambientais, sociais e de governança (ESG) em seus processos de investimentos. Contudo, ainda há opiniões diversas entre acadêmicos e profissionais sobre se o ESG ajuda ou prejudica o desempenho. Alguns argumentam que as considerações ESG levam a retornos esperados mais baixos e outros argumentam que o desempenho superior das estratégias ESG está fora de questão (PEDERSEN; FITZGIBBONS; POMORSK, 2021).

Junger et al. (2018) trazem que apesar de a importância dada ao desenvolvimento sustentável ter aumentado nos últimos anos, remanescem desafios associados a esse tema, tanto nos países desenvolvidos quanto nos países em desenvolvimento e recém-industrializados. Mesmo com os esforços de instituições internacionais e governamentais, tem sido difícil transformar o conceito de desenvolvimento sustentável em realidade.

Macêdo e Leal (2012) destacam que na tentativa de se alcançar a sustentabilidade países em desenvolvimento, há o entrave da questão sócio-econômica, diante da qual, além de continuarem buscando o direito à renda, saúde, educação, habitação e lazer da sua população, esses países devem se preocupar com a busca por um ambiente mais profícuo que promova uma melhor qualidade de vida para esta e para futuras gerações.

Os esforços por sustentabilidade podem atrair investidores e levar a benefícios competitivos, incluindo redução de custos e diferenciação de marca (VADAKKEPATT et al., 2021). Aksoyet al. (2022) defendem que trabalhar com inovação social e ESG é complexo. Em primeiro lugar, as empresas precisam identificar questões de sustentabilidade importantes e desenvolver soluções inovadoras para abordá-las. Em segundo lugar, as empresas precisam definir metas e identificar métricas para acompanhar o progresso dos esforços. Em terceiro lugar, esses esforços e seus resultados precisam ser comunicados às partes interessadas relevantes.

Para o primeiro e segundo desafio, existem vários frameworks disponíveis. Tais frameworks permitem que as empresas desenvolvam e relatem métricas que ajudem a avaliar se os esforços de sustentabilidade progredem em direção aos resultados desejados. Normalmente, eles se concentram na combinação de aspectos sociais, ambientais e de impacto econômico (AKSOYET al., 2022).

Na Gerdau, em específico, Rafael Mingone, representante da Relação com Investidores, pontuou que considera como principal desafio hoje disseminar e fazer com que a política de sustentabilidade esteja presente em todas as divisões e operações do negócio. Para que isso aconteça, o presidente da empresa,

Gustavo Werneck, entende que metas ESG precisam ser parte de um conjunto de ações.

## **Métricas ESG**

A operacionalização do desempenho de sustentabilidade é um desafio devido à definição ampla e contextual de sustentabilidade. Essa operacionalização desenvolveu-se em consonância com a evolução das práticas de investimentos socialmente responsáveis. O início da discussão de investimentos socialmente responsáveis intensificou-se na década de 1990, geralmente aplicando triagem negativa, excluindo empresas não éticas ou não socialmente responsáveis (WIDYAWATI, 2020). Logo, as primeiras métricas ESG foram aplicadas principalmente para filtrar empresas não éticas. Como resultado, a maioria das métricas ESG de primeira geração consistiam em códigos binários para indicar conformidade ou não conformidade com critérios de sustentabilidade selecionados. No entanto, os critérios eram discutíveis porque não havia consenso sobre a definição de responsabilidade social (WIDYAWATI, 2020).

Widyawati (2020) ainda argumenta que num segundo estágio, as métricas ESG passaram a estar ligadas ao aumento de popularidade da triagem positiva ou de práticas “best-in-class”. Na mesma forma, as práticas de investimentos socialmente responsáveis mudaram para um equilíbrio entre punir empresas inadimplentes e recompensar as melhores empresas. Portanto, as métricas ESG têm evoluído para refletir com mais precisão o desempenho de sustentabilidade. Uma pontuação agregada é fornecida, critérios mais específicos para cada dimensão são desenvolvidos, pesos de cada dimensão reavaliados e eventuais códigos binários expandidos, produzindo um modelo de pontuação que distingue faixas de desempenho.

Cabe, no entanto, frisar que, apesar das métricas ESG terem evoluído e sua popularidade ter caminhado para proxy do desempenho de sustentabilidade, elas permanecem imperfeitas. Ainda não existe um padrão para métricas ESG, o que significa que os dados são fragmentados e inconsistentes devido a diferenças na coleta de dados, formatos de dados incompatíveis e diferentes níveis de controle de qualidade (WIDYAWATI, 2020).

O uso de métricas ESG tem assumido uma relevância prática crescente para os gestores e investidores que dependem cada vez mais desses dados para tomar decisões de estratégia e investimento (FIASCHI et al., 2020). Diante desse contexto, a Gerdau revisou seu Plano de Incentivo de Longo Prazo (ILP) e executivos da alta liderança passaram a ter os indicadores de sustentabilidade atrelados às metas dos bônus de longo prazo a partir de 2021. O objetivo da revisão foi gerar um ambiente de trabalho comprometido com a evolução de temas de sustentabilidade, além de atuar na atração e retenção de colaboradores de alta performance (GERDAU, 2020a).

## **Usando na Prática Métricas ESG**

Para o ESG de fato guiar decisões na Gerdau, foi e é preciso ter uma transformação cultural. Rafael destaca que anos atrás eles não seriam capazes de entender a complexidade do tema de ESG. “Até então éramos uma empresa bastante tradicional, com hierarquia bem definida, o que trazia uma dificuldade maior em termos de velocidade, de transformação” (Pereira, 2020).

Em 5 anos, a liderança foi trocada, com cada vez mais pessoas comprometidas com as mudanças culturais vistas na Gerdau – a nomeação de Gustavo Werneck como CEO em 2017 e a consequente mudança do papel da família foi um passo importante quanto à governança, diz Rafael. Quanto ao foco atual, o executivo destacou dois principais:

- Esforços por transparências: Transparência para o mercado em relação às práticas ESG – demanda cada vez maior, por diferentes stakeholders, em entender o plano de ação por parte das empresas nessa frente.
- Processo decisório: Inclusão dos fatores ESG no processo de decisão da Gerdau.

Visando endereçar ambos os fatores, a Gerdau vem implementando uma série de iniciativas: Políticas / diretrizes corporativas, relato integrado, Comitê de estratégia e sustentabilidade, desenvolvimento do Scorecard ESG (quatro dimensões – ambiental, social, pessoas e governança).

Rafael também destacou o compromisso da Gerdau de se tornar uma Empresa B Certificada em 5 anos, a iniciar com a operação no Brasil. Este selo de Empresa B é um reconhecimento internacional quanto à elevados padrões ESG dentro da organização e leva em consideração 5 critérios: comunidade, meio ambiente, clientes, funcionários e governança.

Gustavo vê que incorporar as métricas à remuneração é uma forma de reforçar a importância do tema para a empresa (GUIMARÃES, 2022). Gustavo entende que a principal mudança na administração do dia a dia, quando parte da remuneração variável passa a ser atrelada a métricas ESG, é o olhar sobre o tema, que ganha ainda mais relevância. Ter a remuneração variável atrelada a métricas ESG deve ser o resultado de mudanças e de decisões com o objetivo de dar cada vez mais equilíbrio entre as dimensões ambientais, sociais e de governança e a econômica. Elas representam a materialização de um processo de maturidade interna. O presidente ainda menciona que já é possível identificar mudanças no olhar dos executivos em relação aos temas ESG. Além das questões de segurança, produtividade e eficiência, os líderes já incorporaram temas como meio ambiente e diversidade em seus destaques a serem reportados, nas conversas e reflexões com suas equipes (GUIMARÃES, 2022).

## **Remuneração e Métricas ESG**

As políticas de remuneração são desenhadas para recompensar comportamentos passados e

influenciar comportamentos futuros, incluindo salários, benefícios e incentivos. Elas desempenham um papel fundamental na gestão de recursos humanos como um direcionador que controla a conduta dos funcionários (BARAIBAR-DIEZ; ODRIOZOLA; FERNANDEZ SANCHEZ, 2019).

Recentemente, uma tendência observada é a de vincular a remuneração dos executivos a questões de sustentabilidade para motivar os executivos a realizarem iniciativas socioambientais. De fato, há argumentos que a remuneração executiva provavelmente promoverá um bom desempenho socioambiental, o que pode aumentar a legitimidade social e ambiental, bem como a capacidade de sobrevivência organizacional. Os incentivos relacionados à sustentabilidade parecem ter efeito nas pontuações ESG (BARAIBAR-DIEZ; ODRIOZOLA; FERNANDEZ SANCHEZ, 2019).

Na Gerdau, especificamente, na Assembleia Geral Extraordinária (AGE), realizada em 18 de dezembro de 2020, foi aprovada a proposta que cerca de 20% do valor dos bônus de longo prazo, incorporados à remuneração variável dos executivos, estejam condicionados ao cumprimento das metas ESG (GERDAU, 2020a).

Atualmente, a mensuração desse percentual de metas ESG na Gerdau é calculada a partir de dois indicadores: porcentagem de mulheres em cargos de liderança e emissões de CO<sub>2</sub>. Para chegar a essas metas, a empresa levou em consideração sua matriz de materialidade, formada de tópicos que refletem os impactos mais significativos, tanto ambientais como sociais e econômicos, sobre as atividades, produtos e serviços da companhia, bem como seu scorecard ESG (GERDAU, 2020a).

A mensuração da porcentagem de mulheres em cargos de liderança é relevante, pois o trabalho para inclusão de mulheres partiu quase do zero, uma vez que a indústria do aço é tradicionalmente masculina. Ademais, a Gerdau desenvolveu em 2020, o programa Helda Gerdau, criado para apoiar a formação e o crescimento de líderes mulheres que pretendem assumir posições de destaque dentro da empresa. O programa tem sua segunda edição prevista para 2022 (SEJARELEVANTE, 2022).

Outro indicador importante, mas ainda não contemplado no ILP, refere-se ao trabalho com colaboradores negros, no sentido de visibilidade profissional e planejamento de carreira. Assim, mais que esperar uma ascensão natural de colaboradores negros para cargos de liderança, foi ampliada a participação de negros em todos os programas internos de formação de líderes e investido em ações afirmativas para os programas de estágio e trainee, com bons resultados. Em 2020, por exemplo, o Programa de Estágio G.Start teve 37% de pessoas negras contratadas e o Programa de Trainee G. Future contratou 30% de pessoas negras (SEJARELEVANTE, 2022).

## **Problema**

Bárbara Dinalli, líder global de remuneração e performance da Gerdau, reforça que “a decisão de



revisitar o bônus de longo prazo da alta liderança da empresa é fruto do avanço de nossa transformação cultural, em pleno curso desde 2014. A revisão do ILP deve impulsionar e direcionar o planejamento e as tomadas de decisões estratégicas das equipes e, conseqüentemente, da Gerdau globalmente” (GERDAU, 2020a).

A Gerdau reconhece que a maior transparência e o engajamento com metas claras de desempenho em temas ESG criam novos desafios por si só, em especial a necessidade de disseminar eficazmente essa agenda por toda a estrutura produtiva de uma companhia de grande porte. A norma do ILP, que começou em 2020, estipula que cerca de 20% do valor dos bônus de longo prazo, incorporados à remuneração variável dos executivos, estejam condicionados ao cumprimento das metas ESG.

O ponto que levanta discussão é a proporção da extensão do ILP. Inicialmente, a medida é implementada para todos os executivos de alta liderança que possuem remuneração de incentivo de longo prazo, com o intuito de levar os critérios ESG, de forma ainda mais profunda, para o centro das tomadas de decisão estratégicas da empresa. Todavia, para que a conduta ESG de fato se alastre por todos os níveis da empresa, é preciso instituir mecanismos para motivar a média gerência e seus subordinados a trilhar esse caminho. Nesse sentido, cabe discutir que ações a Gerdau pode estabelecer para motivar os outros níveis além da liderança sênior a perseguirem a excelência nos aspectos ESG.

Abdalla et al. (2016) defende que a liderança contribui para o desenvolvimento de diversas estratégias e que a liderança ética pode promover ganhos de produtividade e comportamentos de cidadania nos funcionários, pois os liderados ao perceberem seus líderes mais éticos, tendem a desenvolver comportamentos de cidadania organizacional. Mas o ponto em questão é se apenas instituir diretrizes ESG na alta direção da Gerdau seria suficiente para perpetuar essa perspectiva entre todos os funcionários.

## Notas de Ensino

### Fontes dos dados

Os elementos contextuais e conceituais utilizados neste caso de ensino foram obtidos a partir de dados públicos divulgados na mídia relativos a Gerdau. Os dados coletados referem-se aos anos 2020-2022. A estrutura do caso e das notas de ensino seguem as recomendações para a modalidade, tais como aquelas reportadas por Alberton e Silva (2018) e Chimenti (2020).

### Objetivos educacionais

Este caso foi desenvolvido para aplicação nos cursos de graduação e pós-graduação lato sensu na área de Gestão, em disciplinas de Controladoria e Controle Gerencial, em sessões que abordem os conceitos relacionados a sistemas de incentivo e remuneração. Nesse sentido, os objetivos de aprendizagem são: (a) discutir como os conceitos de sistemas de incentivo e remuneração podem conduzir ações de executivos; (b) conhecer e identificar métricas usadas nesses sistemas; (c) analisar de forma crítica como métricas que incorporem questões ambientais, sociais e de governança podem ser usadas nesses sistemas; (d) abordar diferentes formas, seus pontos fortes e fracos, que métricas ESG podem ser incorporadas nos sistemas de incentivo e remuneração.

### Questões

Tendo em vista os objetivos didáticos propostos para o caso, sugerimos questões para reflexão. Todavia, essas questões são sugestões para estimular a análise do caso em condições similares pelos diferentes pequenos grupos, podendo ser modificadas ou não consideradas a critério do professor, a fim de melhorar sua aderência ao plano de ensino.

- 1) Com base nos conceitos apresentados identifique os elementos que ações a Gerdau pode implementar para instituir ações ESG;
- 2) Relacione o papel de sistemas de incentivo e remuneração como indutor de ações ESG na Gerdau;
- 3) Discuta métricas financeiras e não financeiras, além das dotadas pela Gerdau, que podem ajudar a direcionar ações ESG na Gerdau;
- 4) Elenque os principais pontos fortes e fracos da Gerdau na incorporação de métricas ESG no ILP.

## Plano de ensino

Sugere-se que o caso para ensino seja disponibilizado previamente aos alunos e que sejam direcionadas leituras prévias como suporte para a análise das questões propostas. Na aplicação do caso, recomenda-se a discussão inicial em grupos com poucos alunos e, em seguida, a discussão em plenária com a exposição de um representante de cada um dos grupos. Por fim, o professor encerra a discussão, apresentando um mapeamento das ideias que emergiram, relacionando as mesmas aos conceitos teóricos. A Tabela 1 sumariza o tempo recomendado para as atividades do caso.

Tabela 1 – Tempo recomendado para as atividades do caso

Atividades	Duração (minutos)
Abertura da discussão do caso pelo professor	5-10
Discussão em pequenos grupos	30-40
Exposição dos representantes dos pequenos grupos	30-40
Fechamento pelo professor	10-15

## Nível de dificuldade do caso

Erskine, Leenders e Mauffette-Leenders (1998) definem um critério para inferir o nível de dificuldade de um caso para o ensino. Essa dificuldade é mensurada mediante três dimensões: analítica, conceitual e de apresentação. Cada uma delas é ainda subdividida em três níveis de dificuldade, formando o “cubo de dificuldade do caso”. A dimensão analítica refere-se à natureza da tarefa diante do dilema, a dimensão conceitual diz respeito à complexidade dos conceitos envolvidos e finalmente a dimensão de apresentação compreende a quantidade e qualidade da informação presente no caso. Nesse sentido, a classificação do presente caso é trazida na Tabela 2.

Tabela 2 – Nível de dificuldade do caso

Dimensão	Dificuldade	Razões
Analítica	3	A tarefa a ser desenvolvida no caso tem uma dificuldade intermediária, ao passo que implica numa análise qualitativa da situação encontrada, mas não carece de avaliações detalhadas de cálculo.
Conceitual	3	Conceitos de sistemas de incentivo e remuneração devem ser articulados a conceitos de ESG
Apresentação	2	O tamanho do caso é intermediário e informações pertinentes ao dilema são trazidas de forma organizada.

## Referências

ABDALLA, M. M.; BOTELHO, C. F.; BRITO, P. N.; SILVA, Y. V. Representação Social da Liderança: análise em uma Organização da Administração Pública Federal. **RASI**, v. 2, n. 1, p. 52-66, 2016.

AKSOY, L.; BUOYE, A. J.; FORS, M.; KEININGHAM, T. L.; ROSENGREN, S. Environmental, Social and Governance (ESG) metrics do not serve services customers: a missing link between sustainability metrics and customer perceptions of social innovation. **Journal of Service Management**, v. 33, n. 4/5, p. 565-577, 2022.

ALBERTON, A.; SILVA, A. B. Como escrever um bom caso para ensino? Reflexões sobre o método. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 5, p. 745-761, 2018.

APOLITO, E. D.; IANNUZZI, A. P. Incentive Plans, Pay-for-non-financial Performance and ESG Criteria: Evidence from the European Banking Sector. **International Business Research**, v. 10, n. 10, p. 169-181, 2017.

BARAIBAR-DIEZ, E.; ODRIUZOLA, M. D.; FERNANDEZ SANCHEZ, J. L. Sustainable compensation policies and its effect on environmental, social, and governance scores. Corporate Social Responsibility and **Environmental Management**, v. 26, n. 6, p. 1457-1472, 2019.

CHIMENTI, P. C. P. S. Reflexões sobre casos de ensino memoráveis. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 5, p. 376-379, 2020.

ERSKINE, J. A.; LEENDERS, M. R.; MAUFFETTE-LEENDERS, L. **Teaching with cases**. London: School of Business Administration, The University of Western Ontario, 1998.

FIASCHI, D.; GIULIANI, E.; NIERI, F.; SALVATI, N. How bad is your company? Measuring corporate wrongdoing beyond the magic of ESG metrics. **Business Horizons**, v. 63, n. 3, p. 287-299, 2020.

GERDAU. **Notícias**. Disponível em: <https://www2.gerdau.com.br/noticias/gerdau-incorpora-indicadores-esg-ao-bonus-de-executivos>, 2020a. Acesso em 21 jul. 2022.

GERDAU. **Relato integrado**. Disponível em: <https://ri.gerdau.com/divulgacao-e-resultados/relato-integrado-e-balancos/>, 2020b. Acesso em 21 jul. 2022.

GERDAU. **Gerdau é destaque no prêmio Melhores do ESG 2022 da Exame**. Disponível em: <https://www2.gerdau.com.br/noticias/gerdau-e-destaque-no-premio-melhores-do-esg-2022-da-exame>, 2022a. Acesso em 22 jul. 2022.

GERDAU. **Sobre nós**. Disponível em: <https://www2.gerdau.com.br/sobre-nos/perfil-gerdau>, 2022b. Acesso em 21 jul. 2022.

GUIMARÃES, F. **Metas ESG precisam ser parte de um conjunto de ações', diz presidente da Gerdau**. Terra. Disponível em: <https://www.terra.com.br/economia/metas-esg-precisam-ser-parte-de-um-conjunto-de-acoes-diz-presidente-da-gerdau,de79f12ca80aa2135e6d31ba26441f73hyqvxevm.html>, 2021. Acesso em 21 jul. 2022.

JUNGER, A. P.; PETARNELLA, L.; SILVEIRA, A.; FACÓ, J.; AMARAL, L. H. Sustentabilidade de organizações e proposta de aborgagem: entre o viés reducionista e a ótica sistêmica. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 9, n. 1, e913, 2018.

MACEDO, L. D.; LEAL, A. A. Simbiose industrial: uma nova perspectiva de sustentabilidade atrelada aos distritos industriais. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 3, n. 3, e333, 2012.

PEDERSEN, L. H.; FITZGIBBONS, S.; POMORSKI, L. Responsible investing: The ESG-efficient frontier. **Journal of Financial Economics**, v. 142, n. 2, p. 572-597, 2021.

PEREIRA, Y. **Em reunião com analistas e investidores, CFO e demais líderes da Gerdau discorrem sobre a importância do ESG**. Expert XP. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/acoes/relatorios/em-reuniao-com-analistas-e-investidores-cfo-e-demais-lideres-da-gerdau-distorrem-sobre-a-importancia-do-esg/>, 2020. Acesso em 21 jul. 2022.

SEJARELEVANTE. **Ações ESG estão levando a Gerdau para o futuro**. Disponível em: <https://sejarelevante.com.br/acoes-esg-estao-levando-a-gerdau-para-o-futuro/>, 2022. Acesso em 22 jul. 2022.

VADAKKEPATT, G.G.; WINTERICH, K.P.; MITTAL, V.; ZINN, W.; BEITELSPACHER, L.; ALOYSIUS, J., GINGER, J.; REILMAN, J. Sustainable retailing. **Journal of Retailing**, v. 97, n. 1, p. 62-80, 2021.

WIDYAWATI, L. A systematic literature review of socially responsible investment and environmental social governance metrics. **Business Strategy and the Environment**, v. 29, p. 619-637, 2020.