

**CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS
GERAIS DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA AMBIENTAL
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA AMBIENTAL E SANITÁRIA**

Trabalho de conclusão de curso

Avaliação da adoção de práticas ESG em empresas de consultoria

Igor Evangelista Goddard

Belo Horizonte

2025

Igor Evangelista Goddard

Trabalho de conclusão de curso

Avaliação da adoção de práticas ESG em empresas de consultoria

Relatório final, apresentado ao Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, como parte das exigências para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia Ambiental e Sanitária.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Brianezi

Belo Horizonte

2025



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA AMBIENTAL
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA AMBIENTAL E SANITÁRIA

FOLHA DE APROVAÇÃO DE TCC

IGOR EVANGELISTA GODDARD

Avaliação da Adoção de Práticas ESG em Empresas de Consultoria

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro Ambiental e Sanitarista.

Aprovado em 15 de Julho de 2025

Banca examinadora:

Prof. Dr. Daniel Brianezi – CEFET-MG – Orientador

Prof. Dra. Glauciene Silva Martins – CEFET-MG

Prof. Me. Reginaldo Braga Sodsa – CEFET-MG

GODDARD, IGOR EVANGELISTA **Avaliação da adoção de práticas ESG em empresas de consultoria**. 2025. 66 p. Monografia (Graduação em Engenharia Ambiental e Sanitária) - Departamento de Ciência e Tecnologia Ambiental, Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2025.

Resumo

O presente trabalho analisa a coerência entre o discurso institucional e as práticas ESG (ambientais, sociais e de governança) adotadas internamente por grandes empresas de consultoria. Dada a influência estratégica dessas organizações no direcionamento da sustentabilidade empresarial, o estudo busca compreender se elas aplicam internamente os mesmos princípios que recomendam a seus clientes. A metodologia inclui análise documental de relatórios corporativos e de sustentabilidade (2023), clipping de mídia especializada (2020–2025), construção de uma matriz de materialidade consolidada e identificação de boas práticas ESG. Os resultados evidenciam que, embora todas as consultorias estudadas apresentem iniciativas ESG em seus pilares, há variações significativas quanto à profundidade, coerência e impacto real dessas ações. Fragilidades foram identificadas, especialmente em temas como governança de clientes de setores controversos e a consistência em contextos geopolíticos divergentes. Ainda assim, práticas bem estruturadas demonstraram impactos positivos em imagem institucional, retenção de talentos, eficiência operacional e inovação. O estudo conclui que a adoção de ESG precisa ser compreendida como uma transformação estrutural, e que a legitimidade das consultorias na agenda depende de sua capacidade de exercer liderança com autenticidade, mesmo diante de dilemas éticos complexos.

Palavras-chave: Ambiental, Social, Governança, Sustentabilidade corporativa.

Abstract

This study analyzes the alignment between institutional ESG (Environmental, Social, and Governance) discourse and internal practices adopted by major management consulting firms. Given the strategic influence of these organizations in shaping corporate sustainability, the research aims to assess whether they internally apply the same ESG principles they recommend to clients. The methodology includes documentary analysis of corporate sustainability reports (2023), media coverage review (2020–2025), development of a consolidated materiality matrix, and identification of ESG best practices. Results show that while all consulting firms evaluated present ESG initiatives across pillars, significant differences exist in terms of depth, consistency, and actual impact. Weaknesses were observed, particularly in governance practices with controversial clients and in maintaining consistent ESG stances under geopolitical pressure. Nonetheless, well-structured ESG strategies demonstrated positive impacts in terms of brand reputation, talent retention, operational efficiency, and innovation. The study concludes that ESG adoption must be understood as a structural transformation, and that consulting firms' legitimacy in the ESG agenda depends on their ability to lead with authenticity, especially when facing complex ethical dilemmas.

Keywords: Environmental, Social, Governance, Corporative Sustainability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz de materialidade Bain&Company do ano de 2023.....	14
Figura 2 – Matriz de materialidade Deloitte do ano de 2023.....	14
Figura 3 – Lista de materialidade McKinsey do ano de 2023.....	15

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 – Exemplos de boas práticas em cada dimensão.....	18
Quadro 2 – Avaliação do Impacto Competitivo.....	39

1 INTRODUÇÃO	10
2 OBJETIVOS	12
2.1 Objetivo Geral	12
2.2 Objetivos Específicos	12
3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
3.1 O ESG	13
3.2 O mercado de consultoria	15
3.3 Temas materiais	16
3.4 A Matriz de Materialidade.....	17
3.5 Boas Práticas ESG	19
4 METODOLOGIA	22
4.1 Definição das empresas objetos de análise	22
4.2 Identificação de Temas Materiais	23
4.3 Levantamento da frequência de citações e seleção	25
4.4 Elaboração da Matriz de Materialidade	25
4.5 Definição de boas práticas	26
4.6 Análise de Mídia	26
4.7 Avaliação do Impacto Competitivo	27
4.8 Temas Emergentes e Panorama do Mercado	29
4.9 Estruturação dos resultados e conclusão	29
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	30
5.1 Análise Comparativa dos Temas Materiais	31
5.2 Análise de boas práticas	34
5.2.2 Social	36
5.2.3 Governança	38
5.3 Análise de mídia	40

	9
5.4 Avaliação do Impacto Competitivo	44
5.4.1 Business Ethics (Ética nos Negócios)	46
5.4.2 Human Rights & Community Relations (Direitos Humanos e Relações Comunitárias).....	47
5.4.3 Data Security (Segurança de Dados).....	48
5.4.5 Physical Impacts of Climate Change (Impactos Físicos das Mudanças Climáticas)	50
5.4.7 Labour Practices (Práticas Trabalhistas)	51
5.4.8 Customer Privacy (Privacidade do Cliente)	52
5.4.9 GHG Emissions (Emissões de GEE)	52
5.5 Panorama dos Temas Materiais e Desafios Emergentes	53
5.5.2 Human Rights & Community Relations (Direitos Humanos e Relações Comunitárias – ODS 10 e 11)	54
5.5.3 Data Security (Segurança da Informação – ODS 9 e 16).....	54
5.5.4 Diversity, Equity & Inclusion (Diversidade, Equidade e Inclusão – ODS 5, 8 e 10)	55
5.5.5 Employee Health & Safety (Saúde e Segurança dos Colaboradores – ODS 3 e 8)	55
5.5.6 Labour Practices (Práticas Trabalhistas – ODS 8)	56
5.5.7 Customer Privacy (Privacidade do Cliente – ODS 16)	56
5.5.8 Physical Impacts of Climate Change (Impactos Físicos da Mudança do Clima – ODS 13)	57
5.5.9 Supply Chain Management (Gestão da Cadeia de Suprimentos – ODS 12)	57
5.5.10 GHG Emissions (Emissões de Gases de Efeito Estufa – ODS 7, 12 e 13)	58
6 CONCLUSOES	59
6.1 Limitacoes e recomendações para estudos futuros.....	60
7 REFERÊNCIAS	61

1 INTRODUÇÃO

A crescente valorização dos fatores ambientais, sociais e de governança (ESG) nas práticas empresariais reflete uma mudança importante no paradigma dos negócios. O tema ESG desenvolveu-se a partir de uma conscientização global sobre os impactos socioambientais das atividades empresariais e dos riscos associados a práticas insustentáveis. Inicialmente, a sustentabilidade corporativa focava em questões ambientais e sociais isoladas, mas a partir do século XXI, investidores e o mercado financeiro passaram a considerar ESG como um conjunto integrado de critérios fundamentais para avaliar riscos e oportunidades de longo prazo. A publicação do relatório “Who Cares Wins” em 2004, patrocinado pelo Pacto Global das Nações Unidas, foi um marco para a adoção de ESG, ao evidenciar que a integração desses fatores pode aumentar o valor das empresas, bem como reduzir os riscos consideravelmente.

Hoje, ESG se tornou um pilar estratégico nos mercados privado e financeiro, com fundos de investimento, bancos e grandes corporações considerando esses critérios na avaliação de investimentos e no gerenciamento de riscos. A relevância de ESG está no potencial de alinhar retorno financeiro com impacto positivo, atraindo tanto investidores interessados em responsabilidade social quanto consumidores e reguladores cada vez mais exigentes. No setor financeiro, a inclusão de ESG na análise de ativos permite que gestores identifiquem empresas mais resilientes e adaptadas a mudanças regulatórias e ambientais, o que pode se traduzir em desempenho robusto e sustentável. Essa tendência pressiona as empresas, incluindo as de consultoria, a não apenas recomendar práticas ESG, mas também adotá-las internamente para consolidar sua credibilidade e liderança em sustentabilidade.

Neste contexto, as empresas de consultoria desempenham um papel essencial ao orientar outras organizações sobre como integrar ESG em suas operações. Este estudo busca examinar até que ponto essas consultorias adotam internamente as práticas ESG que recomendam a seus clientes, avaliando o impacto disso em resultados como retorno financeiro, conservação ambiental, satisfação de funcionários e engajamento de

*stakeholders*¹. Também se propõe analisar os benefícios obtidos com essas práticas e verificar se elas realmente proporcionam uma vantagem competitiva, conforme apontado

por Margolis et al. (2009) em *Does it Pay to Be Good... and Does it Matter?*, para suas operações e dos clientes que adotam as recomendações feitas por eles.

Explorar a aplicação interna das práticas ESG nas consultorias é crucial para validar sua eficácia, não apenas como uma recomendação teórica, mas como uma estratégia prática com resultados concretos. A adoção de ESG pelas consultorias, em um contexto de crescente demanda por transparência e responsabilidade, evidencia liderança e compromisso corporativo, com potencial de influenciar positivamente outros setores e promover uma mudança mais ampla em direção a práticas de negócios sustentáveis.

Entender o valor agregado das práticas ESG nas operações internas das consultorias reforça a autenticidade de suas recomendações aos clientes e fortalece sua credibilidade no mercado. Este estudo, portanto, contribui para a literatura sobre sustentabilidade corporativa, oferecendo *insights*² relevantes para a aplicação prática de ESG em diferentes contextos empresariais.

¹ **Stakeholders**: termo em inglês que significa "partes interessadas", utilizado para se referir a indivíduos, grupos ou organizações que têm interesse ou são impactados por um projeto ou iniciativa.

² **Insights**: palavra em inglês que pode ser traduzida como "percepções" ou "compreensões profundas", usada para descrever descobertas ou ideias que geram um entendimento mais claro sobre determinado tema.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Avaliar a coerência entre o discurso institucional de sustentabilidade das consultorias de gestão e as práticas efetivamente implementadas, considerando os impactos estratégicos e reputacionais gerados por suas ações e omissões nas dimensões ambiental, social e de governança.

2.2 Objetivos Específicos

O estudo busca responder a questões essenciais relacionadas à aplicação e validação dos serviços ESG ofertados pelas consultorias. Os objetivos específicos incluem:

- Identificar as boas práticas de ESG que essas consultorias aplicam internamente e entender os impactos dessas práticas para sua operação.
- Observar se as empresas líderes do setor de consultoria estão alinhadas com as práticas de ESG recomendadas no mercado.
- Verificar qual valor gerado por uma estratégia focada em ESG.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 O ESG

O termo "ESG" foi introduzido em 2004 no relatório *Who Cares Wins*, uma iniciativa do Pacto Global e do Banco Mundial, em resposta ao desafio do então secretário-geral da ONU, Kofi Annan, que incentivou 50 CEOs de grandes instituições financeiras a integrar fatores ambientais, sociais e de governança ao mercado de capitais (Pacto Global, 2021). Desde então, as empresas têm buscado melhorias nesses três pilares para agregar valor às partes interessadas e criar vantagem competitiva. O que antes era avaliado exclusivamente pelo desempenho financeiro passou a incluir critérios que analisam como as organizações lidam com questões ESG (Pereira, Marcilio & Guercio, 2021).

O ESG representa uma abordagem holística que enxerga a sustentabilidade e a responsabilidade social como essenciais para o sucesso de longo prazo de empresas e nações. A integração de ESG nas políticas corporativas é vista hoje não apenas como uma questão ética, mas também como um imperativo econômico, trazendo benefícios significativos e aumentando a competitividade e resiliência em um mercado cada vez mais consciente e exigente.

Os dados trazidos a seguir ajudam a compreender a relevância que o tema tem recebido. A relevância das finanças sustentáveis e dos critérios ESG no mercado financeiro, consolidando-se como elementos centrais para a transição rumo a uma economia mais sustentável. Em 2022, os investimentos sustentáveis alcançaram aproximadamente US\$35,3 trilhões globalmente, representando 36% de todos os ativos sob gestão. A Europa lidera esse movimento, com cerca de US\$17,5 trilhões em ativos ESG, seguida pelos Estados Unidos, com US\$10 trilhões. A Ásia também se destaca, especialmente devido ao avanço de mercados como o Japão e a China, que apresentam crescimento acelerado na adoção de critérios ESG (GSIA, 2022; Morningstar, 2022).

A regulação tem desempenhado um papel crucial no fortalecimento das finanças sustentáveis. Na União Europeia, o Regulamento de Taxonomia, introduzido em 2020, estabeleceu critérios claros para identificar atividades econômicas sustentáveis, combatendo práticas de *greenwashing*. O SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation) reforçou essa agenda ao exigir maior transparência na comunicação de práticas ESG por gestores de fundos e investidores institucionais. Nos Estados Unidos, a Securities and Exchange Commission (SEC) propôs, em 2022, regras que obrigam empresas a

divulgar suas emissões de gases de efeito estufa e riscos climáticos nos relatórios financeiros. Simultaneamente, a China avançou na regulamentação, com o Banco Popular da China lançando diretrizes para o financiamento verde em 2021 (SEC, 2022; EU Commission, 2020; Banco Popular da China, 2021).

No setor privado, o compromisso com a sustentabilidade também é evidente. Mais de 4.500 empresas globais já aderiram a metas de neutralidade climática até 2050, demonstrando que a demanda por práticas sustentáveis está cada vez mais incorporada ao mercado. Essa tendência é reforçada por consumidores, dos quais 62% afirmam estar dispostos a mudar seus hábitos de consumo para reduzir os impactos ambientais (Net Zero Tracker, 2023; IBM, 2023). Setores como tecnologia e energia lideram esse movimento, com gigantes como Amazon e Microsoft implementando estratégias para alcançar emissões líquidas zero.

O mercado de títulos verdes (*green bonds*) também se destaca como uma ferramenta importante para financiar a transição sustentável. Até 2022, as emissões acumuladas de títulos verdes superaram US\$1 trilhão, com projeções de crescimento significativo, especialmente em economias emergentes. Além disso, grandes gestoras, como a BlackRock, anunciaram que até 2030 metade de seus US\$ 8 trilhões em ativos será alinhada a critérios ESG, sinalizando um compromisso claro com a integração de práticas sustentáveis em suas estratégias de investimento (BlackRock, 2022; Climate Bonds Initiative, 2022).

Apesar dos avanços, desafios significativos ainda precisam ser superados, como a padronização dos critérios ESG para evitar práticas de *greenwashing* e a dificuldade de mensurar os impactos reais das ações sustentáveis. No entanto, a integração de fatores ESG já se consolida como um diferencial competitivo e como elemento-chave para atrair investimentos e financiar uma economia mais resiliente.

No Brasil, as finanças sustentáveis também registraram crescimento expressivo. Em 2020, fundos ESG captaram cerca de R\$ 2,5 bilhões, sendo mais de 50% desse montante oriundo de fundos lançados naquele ano (Forbes, 2021). Já em 2023, aproximadamente R\$ 10,5 bilhões estavam alocados em 59 fundos sustentáveis e 30 fundos que integram fatores ESG em suas estratégias (Valor Econômico, 2023). O Banco Central do Brasil (BACEN) incorporou a sustentabilidade como um dos pilares de sua agenda BC# em 2020, destacando-se por iniciativas voltadas ao gerenciamento de riscos socioambientais e climáticos no sistema financeiro nacional. Em 2021, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) lançou a Resolução CVM 59, exigindo que empresas divulguem informações

detalhadas sobre suas atividades e práticas ESG em seus relatórios de referência (Resmini, 2022).

Esses avanços, tanto globais quanto nacionais, reforçam que as finanças sustentáveis não são apenas uma tendência passageira, mas uma transformação profunda no mercado financeiro. A integração dos critérios ESG está remodelando o ambiente de negócios, direcionando capital para práticas responsáveis e criando um caminho claro para o desenvolvimento econômico alinhado às necessidades do planeta e da sociedade.

3.2 O mercado de consultoria

As consultorias influenciam diretamente o comportamento das grandes corporações e do setor público ao assessorá-los em decisões críticas, como fusões e aquisições, investimentos, inovação e reestruturação de cadeias produtivas. Portanto, sua atuação transcende os próprios limites operacionais, impactando setores inteiros e moldando normas e padrões empresariais.

Segundo dados da Source Global Research (2023), o mercado global de consultoria em gestão ultrapassou a marca de US\$ 700 bilhões em 2022, com uma fatia crescente direcionada especificamente a serviços relacionados a ESG, sustentabilidade e transformação climática. Grandes firmas como McKinsey, Boston Consulting Group (BCG), Deloitte, PwC e EY criaram unidades especializadas em sustentabilidade corporativa, enquanto outras consultorias nichadas — como South Pole, ERM e Systemiq — vêm ganhando relevância com foco exclusivo em temas ambientais e sociais.

O crescimento dessa área tem sido impulsionado por pressões regulatórias, expectativas de investidores, ampliação das obrigações de disclosure climático (como as exigências do TCFD, CSRD e SEC) e o avanço das finanças sustentáveis. Estima-se que o segmento de consultoria em sustentabilidade corporativa cresça a uma taxa anual composta (CAGR) de 11,6% entre 2023 e 2030, movimentando mais de **US\$ 150 bilhões ao final da década** (Grand View Research, 2023).

Nesse contexto, as consultorias exercem um duplo papel: são agentes de influência externa, por meio do suporte técnico e estratégico aos seus clientes, e também atores corporativos com responsabilidade própria sobre sua cadeia de valor, cultura organizacional e impacto reputacional. Essa ambivalência torna o alinhamento entre discurso e prática ainda mais crítico no setor.

A crescente expectativa por integridade, transparência e coerência leva à necessidade de que essas organizações não apenas ofereçam soluções ESG, mas também incorporem esses princípios em sua própria governança. Como mostram diversos casos analisados ao longo deste trabalho, a credibilidade das consultorias enquanto promotoras da agenda ESG depende diretamente da capacidade de alinharem seus compromissos públicos com suas escolhas operacionais e com os setores e clientes que decidem atender.

3.3 Temas materiais

Após este panorama sobre ESG, serão introduzidos a seguir os conceitos de "temas materiais" e "boas práticas ESG", uma vez que são de grande importância para o entendimento do estudo aqui presente. Os Temas Materiais ESG são aqueles que têm impacto significativo na performance da empresa, tornando-os prioritários para os *stakeholders*.

A definição desses temas varia conforme características específicas da empresa e setor de funcionamento, desse modo, empresas do mesmo setor tendem a compartilhar temas materiais. Por exemplo, no setor de energia, questões como transição para fontes renováveis e eficiência energética frequentemente emergem como temas materiais. Já no setor de varejo, práticas éticas na cadeia de suprimentos e condições de trabalho podem ser consideradas prioritárias. A identificação dos temas materiais é geralmente realizada por meio de matrizes de materialidade, que combinam a visão dos stakeholders e os objetivos estratégicos da organização. Isso permite às empresas alocar recursos de forma mais eficiente e comunicar suas prioridades de maneira transparente, fortalecendo a confiança com investidores, clientes e demais públicos de interesse.

No setor de consultoria, os relatórios analisados indicam que temas materiais recorrentes incluem: Biodiversidade e Ecossistemas, IA Responsável, Direitos Humanos, Desenvolvimento de Pessoas e Geração de Conhecimento, Inclusão e Diversidade, Atração de Talentos, Impacto ESG&P dos Clientes, Proteção de Dados e Segurança da Informação, Redução da Desigualdade Social, Ética e Compliance, Bem-Estar e Saúde Mental, e Mudanças Climáticas.

3.4 A Matriz de Materialidade

A matriz de materialidade é uma ferramenta gráfica que permite às empresas priorizarem e comunicar de forma clara os temas materiais mais relevantes, tanto para os negócios quanto para seus *stakeholders*. Ela auxilia na identificação e organização de questões significativas

para a sustentabilidade e o desempenho financeiro da organização, bem como para atender expectativas e preocupações de investidores, clientes, funcionários, comunidades e reguladores.

Na matriz, cada tema é posicionado de acordo com:

- Eixo X (Horizontal): Representa a importância dos temas para os stakeholders, refletindo o quanto questões específicas afetam ou interessam aos investidores, clientes, funcionários, reguladores e outras partes interessadas.
- Eixo Y (Vertical): Refere-se à relevância dos temas para a empresa, considerando o impacto potencial sobre o desempenho financeiro, a estratégia de negócios, as operações e a gestão de riscos e oportunidades.

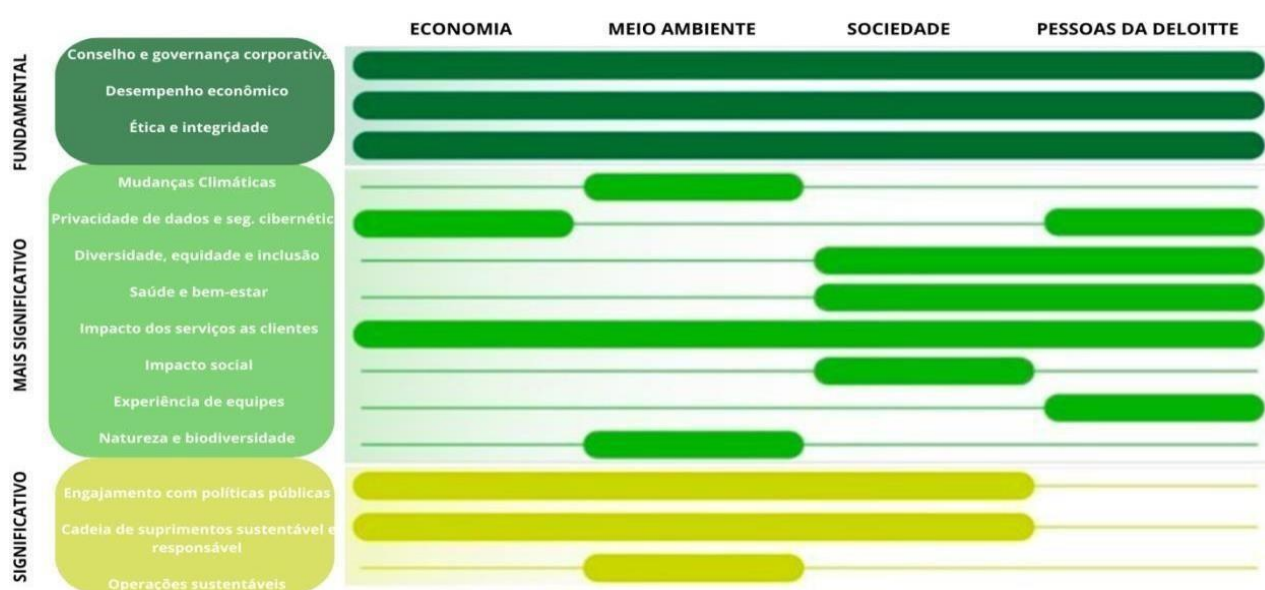
Nas Figura 1 e Figura 2 podem ser observado exemplos de matriz de materialidade das empresas Bain e Deloitte, respectivamente, ambos referentes ao ano de 2023.

Figura 1 – Matriz de materialidade Bain&Company do ano de 2023:



Fonte: Adaptado de Bain pelo autor (2023)

Figura 2 – Matriz de materialidade Deloitte do ano de 2023:



Fonte: Adaptado Deloitte pelo autor (2023)

Embora a matriz de materialidade seja uma representação comum, temas materiais também podem ser apresentados em formatos alternativos, como infográficos ou textos explicativos, permitindo flexibilidade na forma como cada organização escolhe divulgar suas prioridades. A empresa McKinsey, por exemplo, usa infográficos para comunicar esses temas, como mostra a Figura 3, retirada de sua publicação de 2023.

Figura 3 – Lista de materialidade Mckinsey do ano de 2023:



Fonte: adaptado de Mckinsey pelo autor.

3.5 Boas Práticas ESG

As Boas Práticas ESG, por sua vez, referem-se a ações e políticas adotadas pelas empresas para gerenciar e mitigar riscos relacionados às questões ambientais, sociais e de governança mais relevantes, ou seja, principalmente voltadas aos temas materiais da sua

respectiva indústria, além de aproveitar oportunidades associadas a esses temas. As boas práticas ajudam as empresas a melhorarem em sustentabilidade e responsabilidade, além de fortalecer a reputação e o relacionamento com *stakeholders*. No Quadro 1 estão exemplos de boas práticas, de acordo com seus respectivos grupos do tema de ESG.

Quadro 1 – Exemplos de boas práticas em cada dimensão:

Dimensão	Descrição da prática	Fonte
Ambiental	“Cobrimos 3% (7.500 tCO₂e) das nossas emissões de voos em 2023 com certificados de combustível de aviação sustentável (SAF), adquirimos 100% de eletricidade renovável e aumentamos o uso de veículos elétricos para 32%. Utilizamos nossa taxa de carbono para compensar 100% das emissões não mitigadas com uma participação de 50% em remoção e pagamos um preço médio misto de carbono de aproximadamente \$29/tCO₂.”	McKinsey. Relatório de Sustentabilidade 2023.

Social	“Na Falconi, a cada projeto vendido, viabilizamos recursos para execução de projetos de impacto socioambiental relacionados às causas de educação, diversidade e trabalho decente para todos. O Fundo de Impacto Falconi foi criado para subsidiar em até 100% os projetos vendidos para organizações com limitações financeiras (conforme critérios mencionados). Ele é composto por um valor adicional de 0,30% na composição do preço dos projetos vendidos pela Falconi.”	Falconi. Relatório de Sustentabilidade. Belo Horizonte: Falconi Consultoria, 2023.
Governança	O Comitê Executivo Global da Deloitte, atualmente composto por 21 líderes seniores da Deloitte Global e de firmas membros selecionados da Deloitte, é responsável por operar a Deloitte Global, além de incorporar o Propósito da Deloitte e avançar suas prioridades estratégicas de negócios. As mulheres representam 38% dos membros do Comitê Executivo (acima de 23% no ano fiscal de 2022).	Deloitte. Relatório de Sustentabilidade Global 2023.

Fonte: Dados da pesquisa.

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa utiliza uma adaptação da metodologia desenvolvida pela Fundação Dom Cabral (2013) para avaliar e comparar práticas ESG as empresas em questão. A metodologia utilizada, descrita a seguir, busca estabelecer um panorama detalhado e representativo do setor de consultoria quanto à aplicação de práticas ESG, fornecendo uma análise quantitativa e qualitativa que contribui para o entendimento da relevância e impacto dessas práticas no mercado atual.

A seleção da amostra considerou consultorias com atuação significativa no mercado brasileiro, reconhecidas por sua liderança na agenda ESG e com publicações públicas de relatórios de sustentabilidade. Empresas que não publicaram dados consistentes ou que não operam no país foram desconsideradas.

Trata-se de uma análise documental de natureza qualitativa, com foco na interpretação crítica de relatórios institucionais (2023) e reportagens da mídia especializada (2020–2025), fundamentada na triangulação entre discurso oficial, percepção pública e indicadores de impacto competitivo.

4.1 Definição das empresas objetos de análise

A seleção das empresas foi baseada em sua notoriedade e relevância no setor, conforme descrito em “*Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*”, de Camp (1989), que propõe a análise comparativa para identificar vantagens competitivas. Também foi considerada a metodologia de Zairi (1994), que sugere a comparação de processos semelhantes entre setores para promover inovação, embora a obtenção de dados detalhados possa ser desafiadora devido a questões de confidencialidade.

Com base nas metodologias supracitadas e na matéria publicada pela revista Forbes (2022), escolheu-se 11 grandes consultorias, sendo elas Deloitte, Accenture, McKinsey, BCG, Alvarez & Marsal, Bain & Company, Oliver Wyman (do grupo Marsh & McLennan), Ernst Young, Strategy&, IBM e Falconi, que lideram a agenda de transformação no mercado ao impulsionar a adoção de estratégias de ESG e inovação tecnológica. Essas empresas se destacam por fornecer orientação estratégica e suporte prático a outras organizações, promovendo mudanças em direção à sustentabilidade, eficiência e digitalização. A relevância dessas consultorias para o desenvolvimento de estratégias de mercado e sustentabilidade justifica seu estudo, dado o impacto transformador que exercem na prática corporativa atual (Forbes Tech, 2022).

4.2 Identificação de Temas Materiais

Os temas materiais de cada empresa foram sistematizados em uma tabela, e nomenclaturas padrão SASB (Sustainability Accounting Standards Board) foram utilizadas para harmonizar tópicos que possam ter nomes diferentes nos relatórios. O SASB é uma organização que desenvolve padrões para a divulgação de informações financeiras relacionadas à sustentabilidade. Seu objetivo é fornecer um conjunto de métricas padronizadas que ajudem empresas a comunicar de forma consistente e comparável como seus esforços em sustentabilidade afetam o desempenho financeiro e geram valor para os acionistas.

Os temas materiais definidos pelo SASB se referem aos tópicos mais relevantes para cada setor econômico, considerando os impactos financeiros significativos e as preocupações dos stakeholders. Esses temas são organizados em categorias padrão que permitem a comparação entre empresas de diferentes indústrias, sendo eles:

Meio Ambiente (Environment)

- Emissões de Gases de Efeito Estufa (GHG Emissions)
- Qualidade do Ar (Air Quality)
- Gestão de Energia (Energy Management)
- Gestão de Água e Efluentes (Water & Wastewater Management)
- Gestão de Resíduos e Materiais Perigosos (Waste & Hazardous Materials Management)
- Impactos Ecológicos (Ecological Impacts)

Capital Social (Social Capital)

- Direitos Humanos e Relações com a Comunidade (Human Rights & Community Relations)
- Privacidade do Cliente (Customer Privacy)

- Segurança de Dados (Data Security)
- Acessibilidade e Acessibilidade Econômica (Access & Affordability)
- Qualidade e Segurança do Produto (Product Quality & Safety)
- Bem-estar do Cliente (Customer Welfare)
- Práticas de Venda e Rotulagem de Produtos (Selling Practices & Product Labeling)]

Capital Humano (Human Capital)

- Práticas Trabalhistas (Labour Practices)
- Saúde e Segurança dos Empregados (Employee Health & Safety)
- Engajamento, Diversidade e Inclusão dos Empregados (Employee Engagement, Diversity & Inclusion)

Modelo de Negócio e Inovação (Business Model and Innovation)

- Design de Produto e Gestão do Ciclo de Vida (Product Design & Lifecycle Management)
- Resiliência do Modelo de Negócio (Business Model Resilience)
- Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management)
- Origem e Eficiência dos Materiais (Materials Sourcing & Efficiency)
- Impactos Físicos das Mudanças Climáticas (Physical Impacts of Climate Change)
- Liderança e Governança (Leadership and Governance)
 - Ética nos Negócios (Business Ethics)
 - Comportamento Competitivo (Competitive Behaviour)

- Gestão do Ambiente Legal e Regulatório (Management of the Legal & Regulatory Environment)
- Gestão de Riscos de Incidentes Críticos (Critical Incident Risk Management)
- Gestão de Riscos Sistêmicos (Systemic Risk Management)

4.3 Levantamento da frequência de citações e seleção

Nesta etapa, foi realizada a contabilização de aparições de cada tema nos relatórios, dessa forma, foi possível verificar a importância do tema para a empresa. Ex: se um tema é citado 12 vezes na publicação, e outro três vezes, o foco da companhia no primeiro indica maior relevância dele.

Esses são identificados e classificados em categorias (temas materiais, alavancas e ações estruturantes), em seguida, os 10 temas mais recorrentes foram selecionados para compor a Matriz de Materialidade.

4.4 Elaboração da Matriz de Materialidade

A Matriz de Materialidade foi elaborada com base na média das coordenadas dos temas nas matrizes individuais das empresas. Para aumentar a precisão, uma média ponderada é aplicada, considerando peso 3 para matrizes e peso 1 para citações. A matriz final é representada em um gráfico de dispersão com cores e símbolos distintos para temas ambientais e sociais. Segue o passo a passo demonstrativo:

1. Coordenadas Individuais

Cada empresa posiciona seus temas em sua matriz individual, fornecendo uma coordenada (x, y) para cada tema.

2. Cálculo da Média Ponderada

Para determinar a posição consolidada de um tema na matriz final, aplica-se uma média ponderada às coordenadas de todas as empresas:

- As coordenadas de cada tema nas matrizes individuais têm peso 3 (por serem mais detalhadas e baseadas em análise interna).
- As coordenadas provenientes de citações ou referências externas têm peso 1 (pois refletem apenas a frequência de menções, sem análise contextual profunda).

A fórmula usada para cada eixo (x e y) é:

$$\text{Média ponderada} = \frac{\sum (Xi \times Pi)}{\sum Pi}$$

3. Representação Final

A média ponderada gera uma nova coordenada (x, y) para cada tema, que é posicionada no gráfico de dispersão da Matriz de Materialidade consolidada. (Temas ambientais e sociais são destacados com cores e símbolos diferentes para facilitar a identificação.)

4.5 Definição de boas práticas

Após a análise dos relatórios corporativos, são destacadas as principais boas práticas adotadas pelas empresas. Para cada prática identificada, avaliam-se os temas relacionados e o impacto financeiro e socioambiental de sua implementação.

4.6 Análise de Mídia

Após a identificação de boas práticas, realiza-se um clipping das reportagens relacionadas aos temas socioambientais abordados, englobando tanto aspectos positivos quanto negativos. Essa etapa compara a narrativa retratada na mídia, com as informações disponibilizadas nos relatórios corporativos. O objetivo é identificar a percepção pública das práticas ESG das empresas, apontando potenciais contradições ou desafios enfrentados. Essa análise crítica permite compreender melhor os principais contrapontos e alinhamentos entre as comunicações externas e internas das companhias, auxiliando na identificação de oportunidades de aprimoramento e mitigação de riscos reputacionais.

O recorte temporal estabelecido compreende o período entre janeiro de 2020 e abril de 2025 como marco da análise, com a justificativa de incluir os efeitos do cenário pós-pandêmico, onde a agenda ESG se intensificou nos negócios, assim como os desdobramentos atuais que consolidam sua maturidade. Esse intervalo também permite observar transformações estratégicas e reputacionais de médio prazo.

Para manter o estudo fidedigno, foram analisadas apenas fontes de mídia consideradas confiáveis, com histórico editorial reconhecido, transparência na apuração das informações e ampla cobertura no setor empresarial. Entre os veículos priorizados, destacam-se: Valor Econômico, Exame, Forbes, Época Negócios, The Economist, Harvard Business Review, Financial Times e BBC.

Foram desconsideradas fontes informais, conteúdos de redes sociais, portais sensacionalistas ou com viés político evidente, garantindo assim a imparcialidade e consistência da análise. A escolha por essas fontes visa assegurar a robustez dos dados e evitar distorções decorrentes de interpretações subjetivas ou não verificadas.

4.7 Avaliação do Impacto Competitivo

A metodologia de avaliação de impacto positivo foi desenvolvida com o objetivo de mensurar de forma sistematizada os principais benefícios associados à adoção de práticas ESG por empresas de consultoria. Para isso, foi construída uma tabela de correlação, na qual a primeira coluna foi preenchida com os temas materiais padronizados (ambientais, sociais e de governança) SASB, selecionados anteriormente, no tópico de construção da matriz de materialidade.

Nas colunas seguintes, se encontram respectivamente a quantidade de empresas que adotam práticas nesse tema, dentre todas as analisadas no estudo, e em seguida, cada uma das dimensões de impacto positivo selecionadas para análise, totalizando cinco categorias: melhoria de imagem institucional, retenção de talentos, eficiência operacional, redução de riscos e inovação em serviços.

A escolha dessas cinco dimensões fundamenta-se em sua relevância estratégica para o setor de consultoria, sendo reconhecidas tanto em estudos acadêmicos quanto em relatórios setoriais como áreas-chave de geração de valor por meio da sustentabilidade corporativa.

A dimensão "Melhoria de Imagem Institucional" foi incorporada com base em evidências de que práticas sustentáveis reforçam a reputação das empresas perante investidores, clientes e talentos. Segundo estudo da Harvard Business Review, empresas com

performance ESG sólida apresentam maior valorização de marca e recebem mais cobertura positiva da mídia, além de figurarem com maior frequência em índices de reputação e sustentabilidade (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2019).

A dimensão "Retenção de Talentos" considera o fato de que profissionais — especialmente das gerações mais jovens — atribuem alto valor a empregadores que demonstram compromisso com responsabilidade socioambiental. A Deloitte aponta que 44% dos millennials e 49% da geração Z recusariam uma proposta de trabalho de uma empresa que não se alinha aos seus valores sociais e ambientais (DELOITTE, 2022). Isso evidencia a correlação direta entre práticas ESG e engajamento no ambiente de trabalho.

A dimensão "Eficiência Operacional" foi incluída com base na literatura que demonstra que práticas ambientais e de governança estão associadas à redução de custos e desperdícios. De acordo com a Universidade de Oxford, empresas que adotam políticas ESG robustas tendem a apresentar melhor desempenho operacional, especialmente em setores de serviços intensivos como o de consultoria (CLARK; FEINER; VIEHS, 2015).

A categoria "Redução de Riscos" reflete a função preventiva das práticas ESG, tanto no campo regulatório quanto reputacional e climático. Estudos da NYU Stern demonstram que práticas ESG eficazes contribuem para diminuir a exposição das empresas a riscos jurídicos, sanções ambientais e perda de capital reputacional, sendo particularmente relevantes em setores que atuam globalmente (NYU STERN CENTER FOR SUSTAINABLE BUSINESS, 2020).

Por fim, a dimensão "Inovação em Serviços" foi considerada devido à crescente integração da sustentabilidade como vetor de diferenciação e vantagem competitiva. Segundo o relatório "Global Opportunity Report" do UN Global Compact, práticas ESG bem incorporadas incentivam a criação de novos produtos, serviços e modelos de negócios voltados para demandas emergentes do mercado e da sociedade (UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT; DNV GL, 2020).

Essas cinco dimensões foram, portanto, selecionadas por sua fundamentação teórica e prática como elementos estruturantes da criação de valor a partir da sustentabilidade no setor de consultoria.

4.8 Temas Emergentes e Panorama do Mercado

Como complemento à análise, foi realizada uma revisão estruturada de literatura e mídias, com o objetivo de identificar tendências e novos temas relevantes no mercado de consultoria e sustentabilidade. Essa etapa foca em questões emergentes, como inovações tecnológicas, mudanças regulatórias e expectativas dos stakeholders. Ao mapear essas tendências, é possível alinhar as práticas analisadas às demandas futuras do mercado, garantindo que a avaliação esteja em consonância com as dinâmicas do setor e os desafios globais de sustentabilidade.

4.9 Estruturação dos resultados e conclusão

Com base nas análises realizadas, foi possível identificar os impactos financeiros e socioambientais gerados pelas práticas corporativas adotadas pelas empresas selecionadas. Esses impactos foram organizados destacando as práticas que se mostraram mais eficazes tanto na promoção de resultados financeiros quanto no alinhamento aos objetivos ESG. Essa abordagem permite que essas boas práticas sirvam como modelo para outras organizações, incentivando a replicação de iniciativas bem-sucedidas e contribuindo para a disseminação de estratégias que integrem sustentabilidade e desempenho econômico.

O processo metodológico adotado, que incluiu desde a definição das empresas analisadas até a elaboração da Matriz de Materialidade e a pontuação detalhada dos relatórios, proporcionou uma visão estruturada e comparativa das práticas ESG. A inclusão da análise de mídia e da revisão de temas emergentes também permitiu compreender os desafios e oportunidades enfrentados pelas empresas no cenário atual, incluindo percepções externas e tendências do mercado.

A combinação dessas etapas metodológicas resultou em uma avaliação abrangente e fundamentada, alinhada às melhores práticas de benchmarking.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise das práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) apresentadas nos relatórios corporativos busca compreender as principais tendências de mercado e as estratégias implementadas para atingir os objetivos propostos. Essas iniciativas refletem respostas estratégicas às crescentes demandas por transparência e ações concretas, impulsionadas por pressões da sociedade, do mercado e de investidores. No entanto, é essencial contextualizar essas ações diante da percepção da mídia e do mercado mais amplo, ampliando a compreensão sobre seus impactos reais e simbólicos. Tal abordagem, aliada a métodos eficazes de avaliação da eficácia das medidas, é indispensável para diferenciar iniciativas que geram resultados financeiros e operacionais concretos daquelas que podem ser vistas como *greenwashing*³.

Os relatórios ESG oferecem uma visão estruturada das ações corporativas, destacando resultados tangíveis como a redução de emissões de gases de efeito estufa e o impacto positivo em comunidades através de programas de inclusão. Essa sistematização desempenha um papel crucial na mensuração de progresso, comunicação de esforços aos stakeholders e alinhamento das estratégias corporativas às demandas globais, como as metas do Acordo de Paris e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. Além disso, permitem que as empresas se posicionem como líderes no mercado, reforçando sua reputação e atraindo parcerias estratégicas.

A análise aprofundada dos dados relatados possibilitou identificar como essas práticas dialogam com tendências globais e como são utilizadas para mitigar riscos e criar oportunidades. Por exemplo, a adoção do CITIO framework pela McKinsey — uma metodologia que avalia projetos por meio de cinco dimensões essenciais (País, Instituição, Tópico, Indivíduo e Operações) para assegurar integridade e minimizar impactos negativos — evidencia uma preocupação com a integridade nas relações comerciais, enquanto a

³ **Greenwashing:** Prática de marketing em que empresas divulgam uma imagem falsa ou exagerada de compromisso com a sustentabilidade e o meio ambiente, sem adotar ações efetivas que comprovem tais alegações. O termo é uma combinação de “green” (verde, em inglês) e “whitewashing” (encobrimento ou disfarce), e é frequentemente usado para descrever táticas que visam enganar os consumidores, fazendo-os acreditar que estão comprando produtos ou serviços ambientalmente responsáveis, quando na verdade não estão.

vinculação de remunerações a metas ESG, como implementado pelo BCG, demonstra o esforço de integrar sustentabilidade ao núcleo das operações. Esse tipo de análise permite

correlacionar as iniciativas descritas nos relatórios com o desempenho financeiro e operacional das empresas, destacando ações que efetivamente geram valor a longo prazo e ajudando a evitar a sobrevalorização de medidas com impacto limitado.

Embora os relatórios corporativos apontem avanços significativos nas práticas ESG, a percepção externa frequentemente apresenta divergências importantes. Práticas como os programas de neutralidade de carbono são alvo de críticas, especialmente devido à dependência de créditos de carbono. De acordo com análises como as publicadas no *Corporate Climate Responsibility Monitor* (2023) e no artigo *The False Promise of Carbon Neutrality* (2022), esses instrumentos podem, em algumas circunstâncias, mascarar emissões de gases de efeito estufa que ainda não foram mitigadas diretamente nas operações principais. Tal abordagem pode criar uma desconexão com mudanças estruturais mais profundas e necessárias, levando ao risco de que tais ações sejam interpretadas como *greenwashing*. Essa percepção pode comprometer significativamente a credibilidade e a reputação da empresa entre investidores, clientes e a sociedade em geral.

Portanto, avaliar a autenticidade e a eficácia das iniciativas ESG não é apenas uma questão de alinhamento com tendências globais, mas uma estratégia essencial para construir confiança e assegurar que as empresas não somente atendam às expectativas de *stakeholders*, mas também entreguem valor sustentável e duradouro.

A seguir são apresentados e discutidos os resultados das análises dos relatórios de sustentabilidade das empresas por dimensão (ambiental, social e governança).

5.1 Análise Comparativa dos Temas Materiais

A construção de uma matriz de materialidade é realizada a partir da análise cruzada entre relatórios das consultorias e os temas materiais padronizados para aquele mercado, de acordo com a SASB, tudo isso, levando em conta os pontos citados na metodologia, como frequência de citações e aparição ou não nos temas materiais levantados pela companhia. Essa avaliação permitiu identificar os temas mais relevantes sob a ótica de impacto e importância estratégica para as partes interessadas. A análise revelou um núcleo comum de prioridades ESG, mas também destacou variações relevantes na ênfase dada a determinados tópicos por cada empresa.

De forma geral, temas como mudanças climáticas, diversidade e inclusão, ética e compliance e privacidade de dados emergem como os mais materiais e frequentemente abordados. McKinsey, BCG e Bain & Company, por exemplo, apresentam forte convergência entre discurso e prática nos três pilares, com destaque para investimentos consistentes e mecanismos de governança orientados por materialidade dupla. Suas matrizes revelam não apenas sensibilidade aos riscos ESG, mas também capacidade de os traduzir em metas, métricas e soluções concretas.

Marsh McLennan diferencia-se pela ênfase em resiliência climática e soluções baseadas na natureza, enquanto a Deloitte apresenta um enfoque mais acentuado em inovações tecnológicas para auditoria ESG. A Falconi, por sua vez, valoriza temas associados à educação, eficiência operacional e alinhamento aos ODS, reforçando sua vocação como parceira estratégica em sustentabilidade para setores intensivos em carbono.

Outro achado relevante é a crescente importância de engajamento de stakeholders e gestão da cadeia de suprimentos com critérios ESG, que aparecem de forma mais estruturada nas matrizes de empresas como IBM e Alvarez & Marsal. Esses temas refletem um avanço nas práticas de responsabilidade compartilhada, ampliando o escopo da sustentabilidade para além dos limites organizacionais.

A análise da matriz também revela que, embora os temas sejam muitas vezes comuns, o grau de profundidade e a forma como são operacionalizados variam significativamente. Empresas mais maduras não apenas reportam seus compromissos, mas os integram em processos decisórios, atrelam remuneração a metas ESG e promovem revisões contínuas com base em feedbacks de stakeholders.

Em síntese, a leitura cruzada das materialidades evidencia que a liderança em sustentabilidade no setor de consultoria não está apenas associada ao número de temas tratados, mas à forma como eles são internalizados, geridos e comunicados com consistência estratégica e transparência. Segue abaixo o resultado do cruzamento de dados, obtido por meio das citações nos relatórios, publicações e matrizes específicas de cada companhia, observando principalmente a frequência:



Fonte: Dados da pesquisa.

A análise evidencia que a ética nos negócios (Business Ethics) ocupa a posição de maior destaque, sendo o tema mais relevante tanto para os stakeholders quanto para as empresas. Esse posicionamento demonstra uma forte priorização da governança corporativa e da integridade nas operações, possivelmente em resposta à crescente demanda por práticas éticas e transparentes nos mercados e cadeias produtivas.

Outros temas com alta materialidade incluem práticas trabalhistas (Labour Practices), segurança da informação (Data Security) e saúde e segurança dos colaboradores (Employee Health & Safety). Esses assuntos refletem preocupações sociais e operacionais essenciais, apontando para a importância de ambientes de trabalho seguros, inclusivos e tecnologicamente protegidos.

No campo ambiental, temas como emissões de gases de efeito estufa (GHG Emissions) e os impactos físicos das mudanças climáticas (P. I. of Climate Change) aparecem como altamente relevantes para as empresas, mas com menor percepção de importância por parte dos stakeholders. Essa assimetria pode indicar uma postura estratégica da organização diante de riscos regulatórios e de mercado relacionados ao clima, mesmo que a sociedade ou investidores ainda não estejam exercendo pressão direta sobre esses tópicos.

Temas como direitos humanos e responsabilidade corporativa (Human Rights & C. R.), diversidade e inclusão (E. E. Diversity & Inclusion) e privacidade do consumidor (Customer Privacy) ocupam posições intermediárias na matriz, com potencial para ascenderem em materialidade à medida que a maturidade dos stakeholders sobre esses temas evoluir. Por

fim, a gestão da cadeia de suprimentos (Supply Chain M.) aparece como o tema de menor relevância para ambos os lados.

De forma geral, a matriz aponta um foco consolidado em governança e ética para as empresas, bem como avanços importantes em ambiente de trabalho e segurança da informação, além de uma postura estratégica frente aos desafios climáticos.

5.2 Análise de boas práticas

5.2.1 Ambiental

As práticas ambientais analisadas revelam um movimento claro de amadurecimento no setor de consultoria, com a consolidação de metas ambiciosas e a incorporação de tecnologias de ponta. Entre as empresas avaliadas, a McKinsey figura como uma das líderes, ao implementar uma taxa interna de carbono de US\$50 por tonelada de CO₂ emitido e investir US\$156 milhões em acordos de offtake⁴ com a Frontier, visando remover 338 mil toneladas de carbono até 2030. A empresa ainda conduziu 1.720 projetos de sustentabilidade em 2023, evidenciando a transversalidade da pauta climática em sua operação. Essa precificação interna do carbono cria um estímulo econômico tangível à eficiência operacional e à inovação em sustentabilidade, fortalecendo a posição da McKinsey como referência global e antecipando exigências regulatórias emergentes.

O Boston Consulting Group (BCG) também adota uma abordagem tecnológica robusta, com investimentos em captura direta de ar e combustíveis sustentáveis para aviação. A consultoria conseguiu reduzir em 59% a intensidade de suas emissões desde 2018 e utiliza créditos de carbono de alta qualidade para compensar o restante, visando alcançar a neutralidade até 2030. O foco em tecnologias ainda emergentes como a DAC (Direct Air

⁴ **Offtake:** termo utilizado para descrever contratos de compra futura de bens ou serviços, frequentemente empregados em projetos de sustentabilidade para garantir a aquisição de tecnologias ou soluções de remoção de carbono, mesmo antes de sua plena maturidade comercial. No contexto analisado, refere-se a acordos firmados para aquisição futura de créditos de carbono oriundos de projetos inovadores.

Capture) posiciona o BCG na fronteira da inovação climática, o que pode consolidar sua autoridade técnica perante clientes em setores regulados e de alta pegada ambiental.

A Deloitte, por sua vez, atingiu uma redução de 79% nas emissões de Escopos 1 e 2, com metas validadas pela SBTi⁵ (Science Based Targets initiative). Seus investimentos incluem eletrificação de frotas e uso de combustíveis renováveis, alinhando-se a padrões científicos reconhecidos. A governança robusta em torno dessas metas fortalece sua legitimidade frente a stakeholders institucionais e confere vantagem reputacional em licitações e concorrências públicas e privadas.

A Bain & Company destaca-se tanto pela gestão interna quanto pelo suporte a clientes: realizou mais de 850 projetos voltados à descarbonização e tornou-se a primeira consultoria certificada com o selo VCMi Carbon Integrity Platinum⁶, demonstrando compensação integral dos Escopos 1, 2 e 3 com créditos de remoção. Ferramentas como o NetZero Navigator reforçam sua atuação inovadora. A Bain demonstra compreender que sustentabilidade é um ativo estratégico, não apenas de mitigação, mas também de diferenciação competitiva no serviço ao cliente.

A Alvarez & Marsal persegue a meta de emissões líquidas zero até 2030, priorizando energia renovável e fornecedores com compromissos ambientais. A gestão de resíduos eletrônicos com base em economia circular é outro destaque. Apesar do compromisso, a ausência de

dados mais granulares, detalhados dificulta avaliar o grau de eficácia e mensuração de impacto dessas ações, o que pode limitar seu potencial de benchmarking e aprendizado setorial.

⁵ A *Science Based Targets initiative (SBTi)* fornece critérios científicos internacionalmente reconhecidos para que empresas estabeleçam metas de redução de emissões alinhadas ao Acordo de Paris.

⁶ A certificação *VCMi Carbon Integrity Platinum* é uma chancela da Integrity Council for the Voluntary Carbon Market, que assegura a credibilidade e efetividade dos créditos de carbono no mercado voluntário.

Já a Marsh McLennan (Oliver Wyman) alia redução de 45% nas emissões de GEE (desde 2019) ao uso intensivo de energia renovável, virtualização de data centers e ações de conservação baseadas na natureza, como o projeto Mangrove Breakthrough⁷. Seu foco também inclui a adaptação a riscos físicos por meio do sistema Business Resiliency Management. Essa abordagem sistêmica reforça a resiliência organizacional diante da crise

climática, o que representa um diferencial em projetos com foco em gestão de risco climático.

A Falconi, apesar de apresentar menos dados quantitativos, estrutura sua atuação com base nos ODS, promovendo soluções personalizadas de descarbonização em setores como mineração e agronegócio. Sua ênfase em eficiência energética interna e gestão climática junto aos clientes é relevante, mas ainda carece de maior transparência e padronização de indicadores, o que reduziria a assimetria de informações sobre seus impactos reais.

A Accenture fortaleceu significativamente seu compromisso com a sustentabilidade ambiental ao estabelecer novas metas de emissões líquidas zero, validadas pela Science Based Targets initiative (SBTi), conforme o padrão corporativo de net-zero da organização. A empresa implementa práticas sustentáveis em sua operação global, promovendo a eficiência energética, a transição para energias renováveis e o uso de tecnologias para mensuração e gestão de emissões ao longo das cadeias de valor. No último exercício fiscal, mais de 81 mil colaboradores participaram de ações sociais e ambientais durante a “Season of Impact”, evidenciando o engajamento interno com causas ambientais e sociais. A Accenture também auxilia seus clientes a integrar sustentabilidade em suas estratégias operacionais, com foco em conectar metas ESG à transformação digital, reforçando sua abordagem transversal ao tema. Essa integração entre tecnologia, dados e sustentabilidade amplia o valor percebido pelos clientes e solidifica a empresa como parceira estratégica em

ESG, além de fortalecer sua competitividade em mercados com regulação climática mais avançada.

⁷ programa *Mangrove Breakthrough* é uma coalizão global voltada à preservação e restauração de manguezais como ativos naturais críticos para a resiliência climática e o sequestro de carbono.

IBM completa o panorama com metas claras e ferramentas digitais. A IBM destaca-se por já ter superado metas para 2025, utilizando soluções como o Environmental Intelligence Suite⁸. Seu foco em inteligência ambiental baseada em dados agrega capacidade analítica à gestão climática, o que reforça sua reputação em projetos de tecnologia e sustentabilidade.

5.2.2 Social

Na dimensão social, o diferencial está na capacidade das consultorias em gerar impacto mensurável em diversidade, inclusão e apoio comunitário. A McKinsey lidera com o

Connected Leaders Academy⁹, capacitando mais de 29.600 líderes sub-representados em 2023, além de US\$2 bilhões investidos desde 2020 em iniciativas sociais, beneficiando 19 milhões de pessoas. Essa atuação reflete um modelo consistente de responsabilidade social corporativa, posicionando a empresa como um polo de formação de lideranças diversas, o que contribui diretamente para ampliar sua capilaridade de mercado e engajamento com clientes institucionais e governos.

A BCG segue de perto, com 1 milhão de horas dedicadas a projetos comunitários em 2023, 55% de contratações de minorias raciais nos EUA e 47% de mulheres na força de trabalho global. Seu investimento em impacto social desde 2020 soma US\$1,5 bilhão. Ao incorporar diversidade como parte de seu modelo operacional, o BCG se posiciona de forma competitiva para atender à crescente demanda por fornecedores comprometidos com a equidade.

A Bain & Company equilibra ações internas e externas. Conduziu mais de 200 projetos sociais e promoveu mais de 90 treinamentos DEI em 2023. Apoia programas como OneTen

⁸ *Environmental Intelligence Suite* é uma plataforma desenvolvida pela IBM que combina dados climáticos, modelagem preditiva e inteligência artificial para mitigar riscos ambientais e operacionais.

⁹ A *Connected Leaders Academy* é uma iniciativa da EY voltada à aceleração de carreiras de lideranças negras e subrepresentadas, promovendo diversidade e inclusão nas organizações.

¹⁰ e BlackNorth¹¹ e já investiu US\$270 milhões em consultoria pró-bono, com meta de US\$1,1 bilhão até 2025. A combinação entre compromisso institucional e apoio a redes de impacto evidencia uma estratégia integrada de inclusão, que melhora sua atratividade para talentos e clientes comprometidos com justiça social.

Marsh McLennan fundamenta sua atuação em dados de diversidade, programas de inclusão racial e de gênero. Essa abordagem fortalece seu posicionamento como empresa socialmente engajada, embora a ausência de metas quantitativas mais arrojadas ainda limite seu potencial de diferenciação. Falconi estrutura sua atuação social por meio de comitês de afinidade, políticas inclusivas e iniciativas como o projeto Ensina Brasil e a Universidade Falconi. A personalização das ações sociais é um diferencial, mas a falta de padronização dificulta o benchmarking.

A Alvarez & Marsal aposta em capacitação técnica para inclusão de talentos diversos no mercado de trabalho. A prática é coerente com sua atuação consultiva, mas pouco visibilizada externamente, o que reduz seu impacto reputacional.

Deloitte e IBM ampliam o escopo com foco em grupos vulneráveis, como refugiados e indígenas, e estratégias dedicadas à supervisão de direitos humanos. Tais abordagens são indicativas de uma visão ampliada de impacto social e contribuem para a resiliência institucional em contextos de riscos sociais complexos.

Nesse aspecto, a Accenture apresenta práticas robustas e estruturadas. Seu compromisso com a diversidade e inclusão é evidenciado pela meta global de atingir paridade de gênero até 2025, com 48% da força de trabalho atual composta por mulheres e 30% dos diretores-gerais do sexo feminino. A empresa opera programas de aprendizado como o

¹⁰ A *OneTen* é uma coalizão de grandes empregadores nos Estados Unidos que visa contratar e desenvolver um milhão de talentos negros sem diploma universitário em 10 anos, promovendo equidade no mercado de trabalho.

¹¹ *BlackNorth Initiative* é uma campanha canadense corporativa que mobiliza empresas a erradicar o racismo sistêmico e aumentar a representatividade negra em cargos de liderança.

Apprenticeship Program na América do Norte e Reino Unido, voltado para talentos subrepresentados, e o Tech Expressway Academy na Índia, que formou cerca de 17 mil profissionais em 2024. Além disso, mais de 131 mil novos colaboradores passaram por treinamentos de viés inconsciente, e aproximadamente 143 mil participaram da iniciativa "Allies in Action", promovendo comportamentos inclusivos. A empresa também oferece robustas políticas de bem-estar físico e emocional, incluindo apoio à saúde mental com 23 mil aliados treinados para suporte entre colegas. O volume e a diversidade de iniciativas demonstram que a Accenture posiciona a equidade como um pilar estratégico de sua cultura organizacional, o que potencializa sua capacidade de atrair talentos diversos, operar globalmente com legitimidade cultural e se destacar como benchmark em responsabilidade social.

5.2.3 Governança

Na governança, o fator-chave é a integração estratégica dos princípios ESG, indo além da conformidade legal. A McKinsey exemplifica esse padrão com um Código de Conduta atualizado (incluindo uso de IA), 100% de adesão aos treinamentos anuais, canais de denúncia ativos e práticas de segurança da informação em conformidade com o GDPR¹². A

clareza e consistência de suas diretrizes de conduta fortalecem a confiança institucional e posicionam a consultoria como parceira confiável em ambientes altamente regulados.

O BCG implementa o sistema "Commercial Advisory" para avaliar riscos éticos antes da contratação de projetos e vincula a remuneração de líderes às metas ESG. Seus investimentos robustos (US\$1,5 bilhão desde 2020) reforçam a coerência entre discurso e prática. A vinculação de incentivos à performance socioambiental é uma tendência que fortalece a accountability corporativa.

A Bain & Company combina ética, transparência e auditoria independente com políticas rigorosas de proteção de dados e um canal de denúncias disponível o tempo inteiro. A

¹² *General Data Protection Regulation (GDPR)* é a legislação da União Europeia que estabelece diretrizes rigorosas para a coleta, processamento e proteção de dados pessoais.

conformidade com legislações internacionais como FCPA (Foreign Corrupt Practices Act) e UK Bribery Act¹³ reforça sua robustez. Esse conjunto de medidas torna a empresa mais resiliente a riscos reputacionais e passivos legais.

A Marsh McLennan estrutura sua governança com comitês estratégicos e táticos, além de uma avaliação de materialidade dupla. Adota um framework¹⁴ de cibersegurança alinhado ao NIST¹⁵ e à ISO 27001 e supervisiona a aderência a padrões éticos via board executivo. Essa arquitetura robusta garante consistência na implantação de princípios ESG nas operações.

A Falconi articula comitês de governança, modelo de liderança rotativa e uma plataforma ESG que integra os três pilares. A Alvarez & Marsal apresenta uma estrutura ética consolidada com compliance ISO 27001, treinamentos anticorrupção e due diligence¹⁶ em aquisições. Ambas demonstram maturidade, mas carecem de maior transparência externa quanto à mensuração de impacto.

Deloitte inova ao usar a plataforma Omnia, baseada em IA, para incorporar riscos ESG em auditorias. IBM contribui com programas de ética tecnológica, governança de dados e rastreabilidade em suas cadeias de suprimento. Ambas se destacam por posicionar tecnologia como aliada da governança ESG.

A governança ESG da Accenture está ancorada em uma estrutura ética sólida, aliada à liderança inclusiva e à transparência. A empresa adota um modelo de governança que integra

ESG à estratégia corporativa, com metas e indicadores claros reportados anualmente. O

Conselho de Administração é composto por 45% de mulheres e 55% de membros de origens

¹³ A *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)*, dos Estados Unidos, e o *UK Bribery Act*, do Reino Unido, são marcos regulatórios globais contra a corrupção, promovendo práticas éticas e transparência corporativa.

¹⁴ O termo *framework* refere-se a uma estrutura conceitual ou modelo de referência adotado por empresas para guiar a implementação, mensuração e reporte de práticas organizacionais.

¹⁵ O *National Institute of Standards and Technology (NIST)* oferece um framework de segurança cibernética amplamente adotado por organizações públicas e privadas para avaliação de riscos e proteção digital. ¹⁶ Due diligence: processo sistemático de investigação e análise utilizado para avaliar riscos, conformidades legais, ambientais, sociais e de governança antes da realização de aquisições, parcerias ou novos contratos. No contexto ESG, a due diligence visa garantir que fornecedores, projetos e investimentos estejam alinhados aos princípios éticos e sustentáveis da organização.

étnicas diversas, refletindo seu compromisso com a representatividade. A empresa conduz auditorias internas de equidade salarial e alcançou 100% de equidade salarial por gênero e raça nos EUA, Reino Unido e África do Sul. Além disso, implementa o programa de IA Responsável e exige conduta ética por meio de treinamentos obrigatórios e políticas de zero tolerância à discriminação. A Accenture também obteve certificação ISO 45001 em diversos países, garantindo elevados padrões de saúde e segurança no trabalho. Ao alinhar ética, inovação e inclusão em sua governança, a empresa reforça sua legitimidade institucional, reduz riscos regulatórios e posiciona-se como parceira confiável em contratos com foco ESG.

A análise indica que a integração ESG no setor de consultoria passou de diferencial competitivo a requisito de permanência. As empresas que se destacam são aquelas que, além de estruturar suas práticas, demonstram resultados, investem com consistência e reportam com transparência.

5.3 Análise de mídia

A construção de um estudo robusto sobre práticas ESG no setor de consultoria demanda mais do que a análise técnica dos relatórios corporativos. Por trás de metas bem elaboradas e discursos estratégicos, há um campo de disputa simbólica por legitimidade, reputação e confiança — e é nesse espaço que a mídia exerce papel fundamental. A imprensa, ao relatar contradições, denúncias, reconhecimentos ou inovações, funciona como um instrumento informal, mas poderoso, de accountability¹⁶ e controle social.

Este tópico analisa reportagens de fontes nacionais e internacionais publicadas entre 2020 e 2025, buscando verificar a consistência entre as narrativas institucionais das consultorias e a percepção pública construída em torno delas. Mais do que um apanhado noticioso, trata-se de um exercício de análise crítica da reputação ESG das empresas analisadas. O objetivo é entender não apenas se as práticas estão sendo implementadas, mas se elas têm

¹⁶ *Accountability* é um termo da língua inglesa cuja tradução mais próxima para o português seria "responsabilização" ou "prestação de contas". Refere-se à obrigação de indivíduos, organizações ou

coerência com o posicionamento público, se geram impacto sistêmico positivo e se influenciam de forma construtiva os setores e mercados que assessoram.

No contexto da sustentabilidade, consultorias não são apenas implementadoras — elas moldam estratégias, priorizam investimentos e influenciam diretamente a conduta de grandes corporações. Seu papel é estrutural. Por isso, qualquer desalinhamento entre discurso e prática pode comprometer não só sua reputação, mas também enfraquecer os pilares de transformação que o ESG busca consolidar no tecido empresarial global.

Apesar de seu protagonismo em sustentabilidade e inclusão nos relatórios, a McKinsey foi alvo de críticas contundentes por sua postura ambígua frente à crise climática. Reportagens como a publicada pelo Estado de Minas ¹⁷ (2023) e pelo The Guardian ¹⁸ (2021) revelaram que, paralelamente ao apoio público à descarbonização, a consultoria seguia atendendo clientes do setor de petróleo e gás, como Shell e Saudi Aramco, sem exigir contrapartidas ambientais ou metas de transição. Documentos internos mostraram que executivos da empresa resistiram a aplicar diretrizes mais rígidas com esses clientes, temendo perder contratos. A ausência de divulgação pública das emissões associadas aos clientes também levanta questionamentos sobre transparência e compromisso real com a causa climática.

Esse comportamento contraditório é agravado pela imagem de referência ética que a empresa projeta globalmente. Ao atender setores intensivos em carbono sem condicionantes ambientais, a McKinsey acaba por reforçar modelos econômicos não sustentáveis — comprometendo sua própria autoridade na agenda ESG. A situação é simbólica: consultorias que não exigem o mesmo nível de compromisso de seus clientes que exigem de si mesmas perpetuam um ciclo de *greenwashing* estratégico e, em última instância, desacreditam a transformação estrutural que dizem impulsionar.

instituições de justificarem suas ações, assumirem as consequências de suas decisões e estarem sujeitos a mecanismos de controle e sanção, sendo um princípio essencial na governança pública e corporativa, especialmente em contextos de transparência, ética e sustentabilidade.

A crítica se estende à dimensão social. Em 2023, o Valor Econômico¹⁹ noticiou a demissão de cerca de 2 mil funcionários da McKinsey, no que foi considerada uma das maiores

¹⁷ <https://www.em.com.br/internacional/2023/11/6653478-mckinsey-a-consultoria-com-jogo-duplo-frente-a-mudanca-climatica-segundo-investigacao-da-afp.html?>

¹⁸ [The Guardian](#)

¹⁹ [McKinsey planeja demitir cerca de 2 mil funcionários em uma de suas maiores rodadas de cortes | Empresas | Valor Econômico](#)

rodadas de cortes da história da firma. Embora vinculada a ajustes operacionais, a medida contrasta com os compromissos públicos da empresa com bem-estar e gestão humanizada, e levanta dúvidas sobre a coerência da cultura interna com os princípios ESG defendidos externamente.

O Boston Consulting Group enfrenta um paradoxo semelhante. Apesar de seus avanços em diversidade e sustentabilidade ambiental, escândalos de governança colocaram em xeque a consistência ética da firma. O Financial Times²⁰ (2024) noticiou que o BCG admitiu o pagamento de propinas milionárias para obter contratos em Angola, violando a Lei de Práticas de Corrupção no Exterior (FCPA). A investigação revelou fragilidades severas nos sistemas de controle interno e mecanismos de compliance da empresa.

Em outra frente, o The Guardian²¹ (2023) revelou que a consultoria foi favorecida por meio de relações informais com autoridades australianas para garantir a extensão de um contrato público. As revelações indicam não apenas falhas pontuais, mas um possível padrão de comportamento permissivo diante de práticas que comprometem a integridade institucional.

Nesse contexto, torna-se evidente a desconexão entre os valores promovidos pelo BCG em seus relatórios ESG e as ações verificadas na prática. A empresa afirma adotar altos padrões de integridade, mas os episódios midiáticos sugerem que, em ambientes de alta pressão por contratos, tais valores podem ser relativizados. O impacto reputacional é significativo: consultorias que promovem transformação ESG devem ser as primeiras a demonstrar governança ética — não apenas em teoria, mas nas arenas mais desafiadoras do mercado.

A IBM figura com destaque na mídia por sua atuação tecnológica em sustentabilidade. Reportagens como a do Olhar Digital²³ (2024) evidenciam o uso de inteligência artificial para otimizar consumo de energia e prever emissões, colocando a IBM como referência em TI verde. No entanto, essa narrativa é tensionada por demissões significativas ligadas à esse tipo de transformação — embora eficiente do ponto de vista de processos — exige cuidado ético e social. Empresas que automatizam em massa sem políticas de transição justa ou requalificação podem reforçar desigualdades estruturais e gerar rupturas internas na cultura

²⁰ <https://www.ft.com/content/4fa338cf-bad7-4d12-8e46-3a0e5e1a321f?>

²¹ <https://www.theguardian.com/australia-news/2023/sep/26/boston-consulting-group-accused-insenateinquiry-ofsecuring-contract-extension-through-cosy-relations-with-officials?> ²³ [IBM anuncia nova rodada de demissões](#)

organizacional. A lição da IBM é clara: inovação sustentável não pode negligenciar o fator humano.

A Deloitte enfrentou um dilema reputacional que ilustra a complexidade de operar princípios ESG em ambientes geopolíticos divergentes. Em 2025, nos Estados Unidos, a empresa anunciou o fim de seus programas de diversidade (DEI) e solicitou a remoção de pronomes de gênero das assinaturas de e-mail de seus funcionários em contratos federais, como resposta a exigências da administração do presidente estadunidense Donald Trump. A medida gerou forte repercussão negativa, especialmente entre defensores de inclusão.

Por outro lado, no Reino Unido, a própria Deloitte manteve seus compromissos DEI e reafirmou suas metas. Esse contraste evidencia a tensão entre coerência global e adaptação local. Para consultorias que operam com valores universais, é urgente a construção de padrões mínimos inegociáveis — mesmo diante de ambientes políticos adversos. Caso contrário, há risco de esvaziamento ético da agenda ESG e perda de credibilidade junto a stakeholders internacionais.

Em 2024, reportagem do Brasil de Fato²² acusou a Alvarez & Marsal, McKinsey e Ernst Young de atuar como “capitalista de desastre” ao aconselhar empresas a realizarem demissões e privatizações durante processos de reconstrução no Rio Grande do Sul. Ainda que a consultoria mantenha compromissos com diversidade e sustentabilidade em seus relatórios, o episódio expõe a crítica sistêmica à lógica consultiva que prioriza o equilíbrio financeiro sem considerar externalidades sociais de longo prazo.

O caso evidencia que, em momentos de crise, as consultorias devem exercer sua influência não apenas tecnicamente, mas com responsabilidade pública ampliada. Promover reestruturações sem diálogo social ou visão de justiça intergeracional compromete a legitimidade dessas empresas como agentes de transição sustentável.

A Falconi aparece positivamente na mídia, especialmente em reportagens que destacam sua expansão no setor de tecnologia, como a formação da Vultus (cibersegurança) e investimentos em health techs. As ações evidenciam um reposicionamento estratégico alinhado com temas contemporâneos de ESG — inovação, saúde, segurança da informação.

²² [Alvarez & Marsal, McKinsey and EY: ‘Disaster capitalism’ takes the lead in rebuilding efforts in Rio Grande do Sul – Brasil de Fato](#)

No entanto, a baixa visibilidade internacional da Falconi limita sua influência no debate global de sustentabilidade.

Essa ausência também pode indicar déficit de transparência ativa ou comunicação estratégica, o que representa uma oportunidade de fortalecimento institucional. Consultorias emergentes como a Falconi têm espaço para se consolidar como referências latinoamericanas em ESG, desde que ampliem sua presença pública e articulem seus impactos com clareza.

A análise de mídia revela um ponto-chave: não basta que as consultorias promovam ESG em seus discursos ou indicadores internos. Dado seu poder de influência, essas empresas precisam atuar com coerência, responsabilidade ampliada e transparência radical. Como moldadoras de estratégias empresariais, as consultorias devem liderar pelo exemplo — sob o risco de desacreditar as transformações que se propõem a catalisar.

Mais do que reputação, está em jogo a legitimidade do próprio campo ESG. O setor de consultoria tem a oportunidade de ser alavanca ou obstáculo à transição sustentável. A escolha depende do quanto está disposto a se responsabilizar pelos impactos que produz — direta ou indiretamente — em cada recomendação que emite.

5.4 Avaliação do Impacto Competitivo

A adoção de práticas ESG pelas empresas de consultoria vai além do alinhamento com tendências globais; ela representa uma estratégia concreta para geração de valor sustentável e perene. A partir da sistematização de dados obtidos em relatórios e benchmarks de dez empresas atuantes no setor, este tópico propõe uma análise crítica do impacto positivo das principais práticas ESG, considerando cinco dimensões-chave: melhoria de imagem institucional, retenção de talentos, eficiência operacional, redução de riscos e inovação em serviços. O quadro 2 consolida essas práticas por dimensão ESG e revela sua prevalência

entre as empresas analisadas, bem como sua contribuição percebida para cada eixo de impacto positivo. Esta abordagem permite identificar quais práticas estão gerando resultados tangíveis e quais ainda apresentam espaço para amadurecimento e consolidação estratégica.

Quadro 2 – Avaliação do Impacto Competitivo

Prática ESG	Dimensão	Nº de cias analisadas que adotam práticas (de 11)	Melhoria de Imagem	Retenção de Talentos	Eficiência Operacional	Redução de Riscos	Inovação em Serviços
Business ethics	Governança	11/11	✓	✓	✓	✓	
Human Rights & Community Relations	Social	11/11	✓	✓		✓	
Data security	Governança	8/11	✓	✓	✓	✓	✓
Employee Engagement, D&I	Social	11/11	✓	✓			✓

Physical Impacts of Climate Change	Ambiental	9/11	✓	✓		✓	✓
Employee Health & Safety	Governança	7/11	✓	✓	✓	✓	
Labour Practices	Governança	11/11	✓	✓	✓	✓	
Customer Privacy	Governança	7/11	✓	✓	✓	✓	
GHG Emissions	Ambiental	11/11	✓	✓	✓	✓	✓
Supply Chain Management	Governança	6/11	✓		✓	✓	✓

Fonte: Dados da pesquisa.

O quadro a seguir avalia o impacto competitivo potencial de cada prática ESG para o setor. A coluna "Nº de cias analisadas que adotam práticas" reflete quantas das 11 empresas mencionaram ou demonstraram alguma ação/política relacionada ao tema em seus relatórios.

Nota: A marcação (✓) indica que a prática ESG tem um impacto potencial significativo no respectivo fator competitivo para empresas de consultoria, com base em uma avaliação geral do setor e das informações dos relatórios atualizados. A contagem de empresas reflete a

menção ou demonstração de alguma prática relacionada ao tema, mesmo que mínima, nos relatórios analisados.

A seguir, uma breve análise crítica sobre a performance e divulgação ESG de cada uma das 11 temáticas.

5.4.1 Business Ethics (Ética nos Negócios)

A ética nos negócios figura como um tema de unanimidade entre as empresas analisadas (11/11), sendo frequentemente associada a códigos de conduta, estruturas de compliance e comitês de auditoria. Contudo, a profundidade da abordagem varia significativamente.

McKinsey se destaca com seu framework CITIO, que define critérios éticos e de impacto para a aceitação de clientes, articulando valores com práticas concretas de negócio. A BCG apresenta a iniciativa “Liderar com Integridade”, incorporando ética como princípio transversal, e a A&M ressalta sua política de recusa de contratos que conflitam com seus valores. A IBM Consulting, por sua vez, explora a ética aplicada à tecnologia, discutindo responsabilidade algorítmica.

No entanto, empresas como EY, Bain e Accenture apresentam abordagens mais genéricas, com pouca transparência sobre mecanismos de monitoramento ou consequências de violações. Poucas empresas relatam indicadores específicos, como número de treinamentos realizados, incidentes tratados, ou resultados de canais de denúncia.

Diante da ascensão de dilemas éticos ligados à IA, à manipulação de dados e à seleção de clientes em setores controversos (como combustíveis fósseis e armamentos), torna-se urgente que a ética avance de um código formal para uma cultura viva, com métricas, responsabilização e diálogo contínuo com stakeholders.

5.4.2 Human Rights & Community Relations (Direitos Humanos e Relações

Comunitárias)

O envolvimento comunitário, frequentemente realizado por meio de consultoria pro bono, voluntariado corporativo e parcerias com organizações da sociedade civil, é uma prática consolidada no setor de consultoria. Muitas empresas alinham suas iniciativas aos Objetivos

de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, evidenciando um compromisso com agendas globais de impacto social e inclusão.

A Bain & Company se destaca por sua meta ambiciosa de horas de trabalho pro bono, com foco em áreas de alto impacto, o que reforça sua intenção de gerar transformação concreta nas comunidades atendidas. A McKinsey, por meio da Iniciativa Leap, e a EY, com o programa EY Ripples, apresentam resultados quantificados expressivos, indicando materialidade e escala em suas contribuições sociais. A IBM Consulting, com o programa SkillsBuild, promove capacitação técnica em grande escala, ampliando o acesso ao mercado de trabalho e fomentando a inclusão digital. A Falconi reforça sua atuação local ao relatar projetos voltados ao desenvolvimento socioeconômico de comunidades brasileiras. Já a PwC/Strategy& destaca parcerias globais relevantes, como sua colaboração com o UNICEF, expandindo seu alcance e impacto.

Apesar dos avanços, há oportunidades de melhoria na mensuração e comunicação de resultados. A A&M, por exemplo, poderia aprimorar a quantificação do impacto de suas ações, facilitando a avaliação de sua efetividade. Da mesma forma, as informações sobre as iniciativas da Oliver Wyman (dentro do grupo MMC) são limitadas no relatório consolidado, dificultando a análise individual da contribuição da marca. A ausência de dados mais específicos ou exemplos tangíveis reduz a transparência e pode comprometer a percepção externa dos compromissos assumidos.

Em síntese, as consultorias demonstram forte engajamento com a pauta de direitos humanos e relações comunitárias, mas o nível de profundidade e mensuração dos impactos varia. Para fortalecer essa dimensão, é essencial evoluir de relatos qualitativos para indicadores concretos, que evidenciem a escala, eficácia e transformação social das ações realizadas.

5.4.3 Data Security (Segurança de Dados)

A segurança de dados é abordada por 8 das 11 consultorias analisadas, mas, em geral, com menor profundidade do que outros temas de governança. Na maioria dos casos, a proteção de dados é tratada sob a ótica da gestão de riscos e conformidade regulatória, o que sugere uma abordagem institucional, mas ainda pouco detalhada quanto à sua operacionalização.

A Falconi e a Oliver Wyman/MMC se destacam por apresentarem seções dedicadas exclusivamente ao tema, evidenciando transparência e compromisso com a governança digital. A IBM Consulting avança ao mencionar ferramentas específicas como o

watsonx.governance, que indicam investimentos em soluções tecnológicas integradas para proteção de dados. No entanto, empresas como Accenture, BCG, Bain, EY, A&M e McKinsey mencionam o tema de forma superficial, sem detalhar políticas internas, certificações como ISO 27001, protocolos de gestão de incidentes ou treinamentos para colaboradores.

Essa ausência de informações detalhadas em um cenário de crescente complexidade tecnológica e aumento das ameaças cibernéticas representa uma fragilidade em termos de confiança e accountability. A divulgação de certificações, políticas de segurança e indicadores de desempenho seria fundamental para que os stakeholders possam avaliar a maturidade das práticas adotadas.

Embora o tema esteja presente nos relatórios, a maioria das consultorias ainda trata a segurança de dados com baixo detalhamento. Uma abordagem mais robusta, ancorada em evidências técnicas e métricas consistentes, é essencial para demonstrar responsabilidade digital e conformidade com os princípios de privacidade e segurança esperados globalmente.

5.4.4 Employee Engagement, Diversity & Inclusion (Engajamento, Diversidade e Inclusão - DEI)

A promoção do Engajamento, Diversidade e Inclusão (DEI) é uma alta prioridade universalmente declarada por todas as 11 empresas analisadas. O foco geralmente inclui a diversidade de gênero e étnico-racial, a criação de uma cultura inclusiva, programas de desenvolvimento e grupos de afinidade (ERGs), que buscam promover um ambiente de trabalho mais equitativo e representativo.

A EY se destaca pelo reconhecimento externo consistente e benefícios tangíveis, como mestrados financiados, o que reforça seu compromisso com o desenvolvimento e inclusão de seus colaboradores.

O BCG apresenta métricas claras e uma estrutura de governança forte, com um Chief Diversity Officer (CDO) reportando diretamente ao CEO, o que demonstra a importância estratégica que a empresa atribui à DEI.

Bain demonstra alta atividade com um Centro de Excelência Global e múltiplos eventos/treinamentos, o que indica um esforço contínuo na promoção da diversidade e inclusão.

Accenture reporta altos índices de satisfação e investimento significativo em aprendizagem, refletindo uma cultura organizacional que valoriza o engajamento e o desenvolvimento profissional.

Em contrapartida, os sumários e o relatório focado externamente da IBM oferecem menos detalhes sobre programas internos de DEI, o que limita a visibilidade de suas iniciativas nesse campo. A Falconi apresenta menos métricas quantitativas, o que dificulta a mensuração do progresso e impacto de suas ações de DEI.

A falta de dados mais específicos ou aprofundados sobre os programas internos de DEI em empresas de consultoria pode gerar uma percepção de que, apesar da prioridade declarada, a implementação e o monitoramento ainda podem ser aprimorados em algumas organizações.

5.4.5 Physical Impacts of Climate Change (Impactos Físicos das Mudanças Climáticas)

Há um reconhecimento crescente dos impactos físicos das mudanças climáticas, com 9 das 11 empresas analisadas fazendo menção ao tema. O alinhamento com o TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) está se tornando comum em empresas como A&M, BCG, EY e PwC/Strategy&, indicando uma abordagem mais estruturada para a avaliação de riscos e oportunidades climáticas.

A Oliver Wyman/MMC demonstra forte capacidade com uma equipe dedicada (BRM) para avaliações de risco, o que sugere um investimento em *expertise* específica para lidar com os desafios climáticos.

A PwC/Strategy& apresenta uma análise detalhada de riscos físicos para suas operações, demonstrando uma compreensão aprofundada dos potenciais impactos. A BCG, por sua vez, investe em tecnologias climáticas, como Direct Air Capture (DAC) e Sustainable Aviation Fuels (SAF), posicionando-se na vanguarda das soluções para a descarbonização. Já a Bain & Company estabeleceu parceria com um especialista em análise de risco (Jupiter Intelligence), reforçando sua capacidade de avaliar e mitigar os impactos climáticos.

Embora haja um reconhecimento e iniciativas importantes, a discussão sobre a resiliência operacional diante de eventos climáticos extremos e a adaptação das estratégias de negócios a cenários futuros de mudança climática poderiam ser mais aprofundadas em alguns relatórios.

A Saúde e Segurança do Trabalho (H&S) é tratada por 7 das 11 empresas analisadas, geralmente vinculada a programas de bem-estar, gestão de talentos e políticas de diversidade e inclusão. Isso revela um entendimento crescente de que a saúde integral dos colaboradores é um ativo estratégico para a produtividade e a sustentabilidade organizacional.

A EY se diferencia ao oferecer benefícios tangíveis e programas estruturados de apoio à saúde mental, como o Wellbeing Fund e sessões de aconselhamento psicológico, demonstrando um compromisso proativo com a saúde dos colaboradores. A Falconi também dedica uma seção específica ao tema, indicando uma abordagem organizada e centrada em pessoas.

Contudo, a ausência de indicadores quantitativos é notável em diversas empresas, como Bain, BCG, Accenture e IBM, que não divulgam métricas como taxa de acidentes, afastamentos por saúde mental ou investimentos em programas de prevenção. Esse vazio informacional compromete a avaliação do impacto e da efetividade das ações implementadas.

A saúde e segurança ocupacional se mostra presente nas agendas corporativas, mas sua mensuração ainda é incipiente. Para fortalecer essa dimensão, é necessário tornar os dados mais transparentes, estabelecer metas mensuráveis e integrar H&S como um eixo estruturante da estratégia de sustentabilidade corporativa.

5.4.7 Labour Practices (Práticas Trabalhistas)

As práticas trabalhistas são a espinha dorsal da sustentabilidade no setor de consultoria, dado que a entrega de valor está diretamente vinculada à qualificação, motivação e bemestar de seus profissionais. A análise dos relatórios revelou que todas as 11 empresas analisadas (11/11) abordam o tema sob múltiplas dimensões: gestão de talentos, desenvolvimento profissional, upskilling/reskilling, cultura organizacional e, em menor escala, relações trabalhistas formais.

A IBM Consulting e a Accenture se destacam pelo volume e escala de programas de capacitação. A IBM, por exemplo, opera com a plataforma SkillsBuild, focada em treinamentos técnicos e comportamentais, enquanto a Accenture investe mais de US\$ 1 bilhão anualmente em aprendizado. A EY, além disso, promove o acesso a mestrados subsidiados, reforçando o compromisso com a educação contínua.

Apesar do foco em desenvolvimento, observou-se uma lacuna em aspectos mais estruturais das relações de trabalho. Relatórios pouco mencionam métricas como taxa de rotatividade

voluntária, práticas salariais detalhadas, aderência a convenções da OIT ou diálogo com sindicatos — temas ainda sensíveis no setor. Essa lacuna limita a compreensão integral do impacto trabalhista, especialmente diante dos desafios de burnout e turnover, que são crônicos em consultorias de alta performance.

Como tendência emergente, observa-se o avanço de políticas de desconexão digital, atenção à saúde mental e a formalização de critérios éticos para uso de monitoramento remoto em trabalho híbrido — ações que reforçam o alinhamento entre performance e dignidade no trabalho.

5.4.8 Customer Privacy (Privacidade do Cliente)

Embora diretamente conectada à governança digital, a privacidade de dados do cliente é um tema ainda subexplorado nos relatórios das consultorias: apenas 7 das 11 empresas analisadas abordam a temática com algum grau de detalhe. Em muitos casos, o tópico aparece diluído dentro de discussões sobre segurança da informação.

Falconi e Oliver Wyman/MMC se destacam pela transparência ao dedicarem seções específicas ao tema e ao descreverem práticas como anonimização de dados, comitês de compliance digital e políticas específicas de consentimento. A IBM Consulting também menciona salvaguardas integradas à IA via plataforma watsonx, sinalizando um esforço para incluir “privacy by design” em suas soluções.

Já empresas como Accenture, BCG, Bain e McKinsey mencionam a importância do tema, mas oferecem poucos detalhes sobre treinamentos, auditorias internas, nomeação de DPOs (Data Protection Officers) ou aplicação de frameworks como GDPR ou LGPD em suas operações e projetos.

Diante do avanço de tecnologias baseadas em inteligência artificial generativa, o tema da privacidade tende a ganhar centralidade. A adoção de mecanismos automatizados para gestão de consentimento, revisão ética de algoritmos e responsabilização compartilhada sobre uso de dados em projetos co-desenvolvidos com clientes será um diferencial competitivo e reputacional.

5.4.9 GHG Emissions (Emissões de GEE)

Tema com alto foco e divulgação relativamente padronizada (11/11). Práticas incluem reporte de Escopos 1, 2 e 3, estabelecimento de metas Net Zero (frequentemente alinhadas

ao SBTi), uso de energia renovável (compra direta ou certificados) e compensação de emissões residuais via créditos de carbono.

Várias empresas demonstram liderança com metas ambiciosas e validadas pelo SBTi (Bain, PwC/Strategy&), metas de curto prazo agressivas (EY Net Zero 2025), resultados já alcançados (Accenture e IBM superando metas de 2025), ou mecanismos internos (taxa de carbono em A&M e Oliver Wyman). Bain se destaca adicionalmente pelo status CDP A-list e alegação VCMI.

5.4.10 Supply Chain Management (Gestão da Cadeia de Suprimentos)

A gestão da cadeia de suprimentos ainda é um tema de maturidade variável entre as consultorias, sendo citada em apenas 6 dos 11 relatórios analisados. Em muitos casos, limita-se à exigência de um código de conduta para fornecedores, sem detalhamento sobre monitoramento, indicadores de conformidade ou impacto positivo gerado.

A IBM Consulting avança ao implementar treinamentos específicos para fornecedores sobre ética e conformidade, criando uma cadeia mais robusta de cultura organizacional. A Bain destaca seu programa de diversidade de fornecedores e o uso de adendos contratuais com cláusulas socioambientais. Ambas sinalizam um esforço para ampliar os critérios ESG nas compras e contratos.

Por outro lado, a maioria das consultorias analisadas não apresenta detalhes sobre a existência de políticas estruturadas de due diligence, auditorias externas recorrentes ou mecanismos de rastreabilidade socioambiental de seus terceiros. A ausência desse nível de detalhamento nos relatórios representa uma lacuna de disclosure relevante, especialmente diante de exigências regulatórias como a Diretiva de Due Diligence da União Europeia (CS3D) e das crescentes demandas por transparência em contratações públicas e privadas.

Como tendência emergente, destacam-se os investimentos em rastreabilidade via blockchain, a inclusão de metas ESG nas compras e a integração de critérios de impacto positivo (como regeneração ambiental e inclusão produtiva) nos contratos com fornecedores estratégicos.

5.5 Panorama dos Temas Materiais e Desafios Emergentes

A consolidação da agenda ESG no setor de consultoria demanda atenção contínua a temas materiais cada vez mais complexos. A seguir, apresentam-se panoramas atualizados,

desafios e tendências futuras associadas aos principais eixos estratégicos da sustentabilidade nas consultorias.

O tema da ética no setor de consultoria ganhou relevância diante da intensificação dos riscos reputacionais e das expectativas sociais sobre integridade empresarial. A atuação das consultorias, muitas vezes em setores sensíveis e com alta influência política e regulatória, demanda critérios consistentes de seleção de clientes, alinhamento entre discurso e prática e gestão de conflitos éticos.

Empresas como BCG adotaram iniciativas como o "Commercial Advisory" para revisar contratos sob o viés ético, enquanto a McKinsey desenvolveu o framework CITIO para avaliar criticamente suas decisões comerciais. Ainda assim, os desafios incluem a padronização dessas práticas globalmente e a transparência pública sobre os critérios utilizados. A ascensão da inteligência artificial e o uso intensivo de dados pessoais também ampliam o escopo dos dilemas éticos, tornando essencial o fortalecimento da governança digital.

A consolidação da ética como pilar da sustentabilidade demanda não apenas estruturas normativas, mas sua vivência prática, especialmente frente aos dilemas trazidos pela digitalização e pela atuação em mercados sensíveis.

5.5.2 Human Rights & Community Relations (Direitos Humanos e Relações Comunitárias – ODS 10 e 11)

Os direitos humanos e as relações comunitárias assumem centralidade na sustentabilidade corporativa, sobretudo em setores com alto potencial de externalidades negativas indiretas, como é o caso da consultoria. As empresas do setor têm buscado mitigar riscos sociais associados a projetos com grande impacto territorial e a cadeias de valor complexas.

Práticas como a da Bain & Company, que destinou US\$ 1,09 bilhão em consultoria pro bono, e o programa EY Ripples, que mobiliza colaboradores globalmente em causas sociais, ilustram o potencial de impacto positivo. No entanto, há lacunas na integração da devida diligência em direitos humanos aos processos de decisão, especialmente em relação a terceiros e fornecedores. O uso de tecnologias de escuta ativa e a adoção de frameworks como os Princípios Orientadores da ONU (UNGPs) são caminhos promissores para aprofundar a legitimidade dessa atuação.

O fortalecimento dessa agenda exige que os direitos humanos deixem de ser um apêndice reputacional e se tornem critério de decisão estratégica em projetos e relacionamentos comerciais.

5.5.3 Data Security (Segurança da Informação – ODS 9 e 16)

A segurança da informação se tornou uma preocupação estratégica central, especialmente diante do avanço de tecnologias de inteligência artificial, da intensificação dos ataques cibernéticos e da crescente regulação sobre dados. No setor de consultoria, a responsabilidade é ampliada pelo volume de dados sensíveis que as empresas processam em nome de seus clientes.

Empresas como a IBM se destacam com soluções como o watsonx.governance e centros globais de cibersegurança, enquanto Oliver Wyman detalha práticas de compliance digital com maior transparência. Apesar disso, muitas consultorias ainda carecem de divulgação sobre certificações (ex.: ISO 27001), treinamentos realizados ou estruturas de resposta a incidentes. A cultura de segurança ainda tende a ser restrita às áreas técnicas, dificultando uma abordagem transversal e preventiva.

A maturidade em segurança da informação exige cultura, ética digital e transparência, articulando tecnologia com responsabilidade institucional.

5.5.4 Diversity, Equity & Inclusion (Diversidade, Equidade e Inclusão – ODS 5, 8 e

10)

A pauta de diversidade, equidade e inclusão (DEI) vem ganhando robustez como vetor de inovação e legitimidade institucional. O setor de consultoria, historicamente homogêneo em termos de raça, gênero e classe, passou a implementar políticas mais estruturadas com foco em justiça organizacional e equidade nas oportunidades de carreira.

Empresas como EY demonstram protagonismo ao receber reconhecimento contínuo em rankings globais e ofertar programas como mestrados internos e redes de afinidade. Ainda assim, os relatórios evidenciam dificuldades em operacionalizar a interseccionalidade, medir impacto com precisão e garantir representação nos níveis mais altos de decisão. A emergência de conceitos como segurança psicológica e diversidade cognitiva amplia o escopo da agenda.

A agenda de DEI precisa ser tratada como eixo estratégico, com dados, metas e compromisso institucional transversal para gerar transformação real.

5.5.5 Employee Health & Safety (Saúde e Segurança dos Colaboradores – ODS 3 e 8)

A saúde física e mental dos colaboradores tem se tornado um eixo estratégico de sustentabilidade, especialmente em um setor marcado por rotinas intensas, metas agressivas e pressão por alta performance. A pandemia acelerou a conscientização sobre bem-estar emocional, e o trabalho híbrido ou remoto trouxe novas demandas relacionadas à ergonomia, desconexão digital e segurança psicológica.

Consultorias como a EY se destacam por iniciativas como o Wellbeing Fund e programas estruturados de apoio psicossocial, enquanto a Falconi também sinaliza comprometimento com ações voltadas à saúde ocupacional. No entanto, diversas empresas ainda deixam de apresentar indicadores como taxa de acidentes, afastamentos por saúde mental ou investimentos preventivos. A ausência de métricas padronizadas limita a mensuração de impacto e a comparabilidade setorial.

O cuidado com a saúde organizacional deve ser visto como parte da estratégia de negócios, com metas específicas, indicadores de bem-estar e cultura institucional de valorização do ser humano.

5.5.6 Labour Practices (Práticas Trabalhistas – ODS 8)

A forma como as consultorias contratam, remuneram, promovem e desenvolvem seus profissionais influencia diretamente sua legitimidade como setor. O capital humano é o principal ativo das consultorias, o que torna suas práticas trabalhistas altamente relevantes para a agenda ESG. As exigências por produtividade e disponibilidade muitas vezes contrastam com os discursos institucionais de equilíbrio e bem-estar.

Empresas como Deloitte investem em programas estruturados de escuta ativa, desenvolvimento contínuo e cultura de feedback. Outras, como IBM e Accenture, têm foco em upskilling e transformação digital da força de trabalho. Contudo, os desafios incluem alta rotatividade, pressão por metas, pouco detalhamento sobre condições contratuais, e falta de dados sobre desigualdades internas. A adoção de tecnologias de monitoramento remoto também levanta dilemas éticos sobre vigilância e autonomia do trabalhador.

Práticas trabalhistas responsáveis são a base da sustentabilidade organizacional e exigem equilíbrio entre performance, reconhecimento e dignidade no trabalho.

5.5.7 Customer Privacy (Privacidade do Cliente – ODS 16)

Com o avanço da transformação digital e da inteligência artificial, a privacidade do cliente se tornou um componente crítico de governança. Consultorias operam com grandes volumes de dados estratégicos de clientes públicos e privados, o que amplia a responsabilidade sobre sua gestão segura e ética.

Empresas como McKinsey relatam políticas consistentes de privacidade, alinhadas ao GDPR e reforçadas por programas de compliance e auditorias internas. A IBM também se destaca por sua abordagem integrada com tecnologia e ética algorítmica. Contudo, muitas empresas analisadas não apresentam indicadores de desempenho em privacidade, nem detalham ações preventivas, treinamentos ou uso de ferramentas de gestão de consentimento.

A proteção da privacidade deve ser assumida como valor organizacional e diferencial competitivo, com salvaguardas claras, responsabilização e transparência ativa com stakeholders.

5.5.8 Physical Impacts of Climate Change (Impactos Físicos da Mudança do Clima – ODS 13)

Os impactos físicos das mudanças climáticas — como enchentes, secas, ondas de calor e desastres naturais — têm afetado cadeias de suprimentos, infraestrutura urbana e operações corporativas. As consultorias começam a atuar com ferramentas de risco climático, incorporando esses aspectos em análises de resiliência e planejamento de continuidade.

Oliver Wyman, por exemplo, trabalha com modelagens de risco climático e dados geoespaciais para apoiar clientes na adaptação. No entanto, ainda há pouca integração entre esses riscos e os planos operacionais das próprias consultorias. O tema tende a ganhar destaque nos próximos anos, impulsionado por regulações como TCFD e CSRD, além de pressões de financiadores e seguradoras.

A adaptação aos riscos físicos do clima exige integração entre ciência climática, estratégia empresarial e investimentos estruturais, com foco em resiliência e justiça climática.

5.5.9 Supply Chain Management (Gestão da Cadeia de Suprimentos – ODS 12)

A cadeia de suprimentos das consultorias, composta majoritariamente por prestadores de serviços e fornecedores de tecnologia, representa uma oportunidade crítica de expansão

dos critérios ESG. A adoção de políticas de due diligence, rastreabilidade e contratos com cláusulas socioambientais vem crescendo, mas de forma ainda desigual entre as empresas analisadas.

A IBM se destaca ao treinar mais de 600 fornecedores em ética e compliance, enquanto Bain e PwC avançam na promoção de diversidade entre fornecedores. Contudo, grande parte do setor ainda não divulga métricas sobre verificação de conformidade, exclusão de fornecedores por riscos ESG ou metas de impacto positivo. A regulação europeia (como a CS3D) tende a pressionar o setor por mais responsabilidade compartilhada.

A gestão da cadeia de suprimentos deve evoluir para um modelo proativo de corresponsabilidade, com integração dos critérios ESG desde a seleção até o monitoramento contínuo.

5.5.10 GHG Emissions (Emissões de Gases de Efeito Estufa – ODS 7, 12 e 13)

As emissões de gases de efeito estufa (GEE) tornaram-se elemento-chave para a avaliação de maturidade climática de empresas. No setor de consultoria, onde o impacto operacional direto é baixo, cresce a atenção para o escopo 3 — relacionado a cadeias de valor e influência sobre clientes. Empresas como Bain e Deloitte já adotam metas validadas pela Science Based Targets initiative (SBTi), além de auditorias externas e alinhamento aos critérios do TCFD.

Entre os desafios do setor estão a padronização dos inventários, a qualidade dos créditos de carbono utilizados e a capacidade de integrar as estratégias de descarbonização às ofertas de serviço. A evolução das práticas de MRV (medição, relato e verificação) e o uso de tecnologias como blockchain devem contribuir para elevar a transparência e a credibilidade das metas.

A descarbonização eficaz exige rigor técnico, transparência e engajamento de toda a cadeia de valor, indo além das operações diretas para transformar modelos de negócio.

6 CONCLUSOES

Os resultados evidenciam que, todas as consultorias de topo apresentam iniciativas alinhadas aos pilares ambiental, social e de governança, indicando que existe atualmente uma necessidade intrínseca desses pilares em uma performance de destaque. Contudo, há variações significativas quanto à profundidade, coerência e impacto real dessas práticas.

Mesmo o estudo sendo realizado utilizando as líderes de mercado, foram identificadas fragilidades, principalmente na governança de relacionamento com clientes de setores polêmicos e na consistência entre discurso e prática em contextos desafiadores.

A análise de mídia reforçou que a reputação ESG não se sustenta apenas com bons relatórios ou metas ambiciosas. A percepção pública — construída por stakeholders, imprensa e sociedade civil — é sensível à autenticidade, à coerência e à capacidade de responder a dilemas complexos com responsabilidade ampliada. Casos como os da McKinsey com o setor de petróleo, ou da Deloitte diante de pressões políticas, mostram que o ESG é tão ético quanto estratégico, e que a legitimidade de uma consultoria no tema depende de sua atuação nos momentos em que manter valores se torna mais difícil.

Do ponto de vista competitivo, os dados revelam que práticas ESG bem estruturadas geram valor real, melhoram a imagem institucional, contribuem para retenção de talentos, otimizam a eficiência operacional, reduzem riscos e impulsionam a inovação em serviços. Empresas que internalizam ESG como parte de sua identidade organizacional não apenas ganham vantagem no curto prazo, mas constroem resiliência e relevância no longo prazo, alinhando sustentabilidade e performance.

Por fim, este estudo demonstra que o ESG não pode ser tratado como um apêndice ou um discurso reputacional. Ele representa uma transformação profunda da lógica de operação e de impacto das organizações. No setor de consultoria, onde a influência é desproporcional, essa transformação deve vir acompanhada de transparência, coragem institucional e disposição para exercer liderança com propósito. O futuro do ESG será construído por empresas que souberem integrar seus valores às suas escolhas — mesmo (ou sobretudo) quando estas forem difíceis.

6.1 Limitações e recomendações para estudos futuros

Entre as limitações do estudo, destaca-se a dependência de fontes públicas e institucionais, sem acesso direto a entrevistas ou dados internos das consultorias. Além disso, o uso da mídia como termômetro de percepção carrega limitações relacionadas à parcialidade editorial e foco em escândalos.

Como desdobramento desta pesquisa, recomenda-se o aprofundamento da análise da percepção de stakeholders (clientes, investidores e colaboradores) sobre a coerência das consultorias. Nesse aspecto, é de extrema importância que sejam vinculados nas publicações das empresas posicionamentos e esclarecimentos sobre as questões polêmicas mais relevantes relativas às suas operações, para que assim não ocorram interpretações ambíguas

ou suspeitas de omissão intencional. A ausência de posicionamento sobre temas sensíveis pode comprometer a confiança dos públicos estratégicos e gerar desgaste reputacional, mesmo diante de avanços estruturantes. Transparência proativa e comunicação dialógica são, portanto, componentes essenciais de uma governança ESG madura e responsável.

7 REFERÊNCIAS

BAIN & COMPANY.

Sustainability Report 2023. Bain & Company, 2023.

Disponível em: <https://www.bain.com/about/social-impact/>. Acesso em: 22 mar. 2025.

BCG. BCG 2022 Annual Sustainability Report. Boston, Massachusetts: [s. n.], 24 abr. 2023.

Disponível em: <https://media-publications.bcg.com/bcg-2022-annualsustainabilityreportapr2023.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2024.

BRASIL DE FATO. Alvarez & Marsal, McKinsey and EY: ‘Disaster capitalism’ takes the lead in rebuilding efforts in Rio Grande do Sul. *Brasil de Fato*, São Paulo, 6 maio 2024.

Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2024/05/06/alvarez-marsal-mckinseyandey-disastercapitalism-takes-the-lead-in-rebuilding-efforts-in-rio-grande-do-sul>.

Acesso em: 24 abr. 2025.

CAMP, R. C. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. 1989.

DELOITTE. 2022 Deloitte CxO Sustainability Report. London, United Kingdom: [s. n.], 7 abr. 2023. Disponível em: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/climate/content/2022deloittecxosustainabilityreport.html>. Acesso em: 31 mar. 2024.

ERNST & YOUNG (EY).

EY Global Sustainability Report 2023 – EY Ripples. EY, 2023.

Disponível em: https://www.ey.com/en_gl/sustainability. Acesso em: 18 abr. 2025.

FINANCIAL TIMES. BCG admits it paid bribes to win Consulting business in Angola.

Financial Times, [S.l.], [data]. Disponível em:

<https://www.ft.com/content/4fa338cfbad7-4d12-8e463a0e5e1a321f>. Acesso em: 27 abr. 2025.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Metodologia do Benchmarking. Belo Horizonte, 2013.

Documento interno.

GOND, J.-P.; O'SULLIVAN, N.; SLAGER, R.; HOMANEN, M.; VIEHS, M.; MOSONY, S. How ESG Engagement Creates Value for Investors and Companies. 2018.

GRAND VIEW RESEARCH.

Sustainability Consulting Market Size, Share & Trends Analysis Report By Type, By Application, By Region, And Segment Forecasts, 2023 – 2030. Grand View Research, 2023.

Disponível em: <https://www.grandviewresearch.com>. Acesso em: 09 abr. 2025.

GREENPEACE INTERNATIONAL. (2022). *THE FALSE PROMISE OF CARBON*

IBM anuncia nova rodada de demissões. *Olhar Digital*, Brasil, 13 de mar 2024. Disponível

em: <https://olhardigital.com.br/2024/03/13/pro/ibm-anuncia-novarodadadedemissoes/#:~:text=A%20IBM%20está%20reduzindo%20o,mil%20empregos%20por%20inteligência%20artificial>. Acesso em: 29 mai. 2025.

IBM.

Watsonx.governance. IBM, 2023.

Disponível em: <https://www.ibm.com/watsonx/governance>. Acesso em: 05 abr. 2025.

JUPITER INTELLIGENCE.

Climate risk analytics for business and government. Jupiter Intelligence.

Disponível em: <https://jupiterintel.com>. Acesso em: 11 abr. 2025.

McKinsey: a consultoria com “jogo duplo” frente à mudança climática, segundo investigação da

AFP. *Estado de Minas*, Belo Horizonte, 14 nov. 2023.

Disponível

em: <https://www.em.com.br/internacional/2023/11/6653478-mckinsey-a-consultoriacomjogoduplo-frente-a-mudanca-climatica-segundo-investigacao-da-afp.html>.

Acesso em: 29 mai. 2025.

MCKINSEY. McKinsey 2022 ESG Full Report. New York City: [s. n.], 23 mar. 2023.

Disponível em: <https://www.mckinsey.com/about-us/socialresponsibility/esgreportoverview>. Acesso em: 14 abr. 2024.

MONITOR. Disponível em: <https://newclimate.org>. Acesso em: 20 nov. 2024.

NEUTRALITY. Disponível em: <https://www.greenpeace.org>. Acesso em: 20 nov. 2024

MARGOLIS, J. D.; ELFENBEIN, H. A.; WALSH, J. P. Does it Pay to Be Good . . . and Does it Matter? A Meta-Analysis of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance. SSRN Electron. J., 2009, p. 1001.

NEWCLIMATE INSTITUTE; CARBON MARKET WATCH.

Corporate Climate Responsibility Monitor 2023. 2023.

Disponível em:

<https://newclimate.org/resources/publications/corporateclimateresponsibility-monitor-2023/>. Acesso em: 28 mar. 2025.

OLIVER WYMAN (MARSH McLENNAN).

Sustainability and Social Impact. Oliver Wyman, 2023.

Disponível em: <https://www.oliverwyman.com/our-culture/sustainability.html>. Acesso em: 10 abr. 2025.

PwC.

2023 ESG Annual Review. PwC/Strategy&, 2023.

Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/about/esg.html>. Acesso em: 13 abr. 2025.

PAES, Mathews Aguiar. Análise da eficiência financeira de investimentos ESG no Brasil.

Orientador: Nelson Henrique Barbosa Filho. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Economia) - Universidade de Brasília, 2022. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/33167/1/2022_MathewsAguiarPaes_tcc.pdf. Acesso em:

12 abr. 2024.

PEREIRA, Ricardo; MARCILIO, Beatriz Buratto; et al. ESG: uma revisão integrativa. 2021. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/356535454_ESGUMAREVISAOINTEGRATIVA.pdf. Acesso em: 17 abr. 2024.

FALCONI. Relatório de Sustentabilidade Falconi 2022. Belo Horizonte, Minas Gerais: [s.

n.], 1 maio 2023. Disponível em: https://falconi.com/wp-content/uploads/2022/09/AnoBase2021_Relatorio-deSustentabilidade-Falconi_PT.pdf. Acesso em: 17 abr. 2024.

RESMINI, Eliane Tânia. Implementação do ESG no Brasil. Russell Bedford Brazil: Regulatory Change. 2021. Disponível em:

<https://www.nridigital.com/iabsupplementseptember-2022/esgimplementation-in-brazil>. Acesso em: 2024.

SOURCE GLOBAL RESEARCH.

The global consulting market in 2023. Source Global Research, 2023.

Disponível em: <https://www.sourceglobalresearch.com>. Acesso em: 12 abr. 2025.

THE GUARDIAN. Boston Consulting Group accused in Senate inquiry of securing contract extension through ‘cosy relations’ with officials. *The Guardian*, [S.l.], [data]. Disponível em: <https://www.theguardian.com/australia-news/2023/sep/26/bostonconsultinggroup-accusedin-senate-inquiry-of-securing-contract-extension-through-cosyrelations-withofficials>. Acesso em: 28 mai. 2025.

VALOR ECONÔMICO. McKinsey planeja demitir cerca de 2 mil funcionários em uma de suas maiores rodadas de cortes. *Valor Econômico*, São Paulo, 22 fev. 2023. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2023/02/22/mckinsey-planeja-demitircercade-2mil-funcionarios-em-uma-de-suas-maiores-rodadas-de-cortes.ghtml>. Acesso em:

02 mai. 2025.

ZAIRI, M. Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness. 1994.