

NOVO VALOR

SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS

Como começar, quem envolver e o que priorizar



Índice

3 Mensagem do
Diretor Presidente

4 Importância do Guia,
por James Gifford

6 Empresas e o
Desenvolvimento
Sustentável

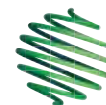
11 Sustentabilidade e o
Mercado de Capitais

20 Estratégia e Gestão

37 Transparência e
prestação de contas:
um capítulo à parte

42 Glossário

45 Links



NOVO VALOR
BM&FBOVESPA
SUSTENTABILIDADE

EM BOA COMPANHIA
Sustentabilidade nas Empresas

BM&FBOVESPA
A Nova Bolsa

O Novo Valor foi criado em 2010 com o objetivo de induzir e promover o desenvolvimento sustentável da BM&FBOVESPA e do mercado de capitais, envolvendo os mais diversos públicos, como investidores, empresas e corretoras. Uma das suas ações é o Em Boa Companhia, programa criado com o intuito de engajar as empresas no tema de sustentabilidade e prepará-las para este novo contexto empresarial que deve considerar, além dos fatores econômico-financeiros, as variáveis sociais e ambientais.



s conceitos de responsabilidade social e de sustentabilidade têm como fundamento a premissa de que entidades, públicas ou privadas, assim como indivíduos, possuem compromissos com a sociedade. Tais princípios têm sido, progressivamente, consolidados no mercado de capitais. As bolsas assumiram uma atitude de protagonismo no desenvolvimento de ações para o aprimoramento das boas práticas de governança corporativa das empresas, no suporte à criação de novos mercados e no incremento à agenda social.

A BM&FBOVESPA, como consequência natural de seu compromisso com o desenvolvimento sustentável, vem aprofundando o entendimento sobre sua contribuição para a sociedade e investindo em iniciativas estruturadas para a inserção da abordagem de sustentabilidade em sua gestão, produtos, serviços e relacionamentos. Nesse contexto, envolvimento, sensibilização e informação dos variados públicos de interesse são fundamentais.

As bolsas, tradicionalmente, atuam como centros de liquidez propiciando às empresas o acesso a fontes de capital e, aos investidores, alternativas de aplicação. Por ser o ambiente no qual gravitam os mais diversos agentes do mercado, essas instituições têm desempenhado cada vez mais um papel de protagonista na definição de regras e melhores práticas que refletem os anseios desses agentes e da sociedade como um todo.

Nesse sentido, a responsabilidade da BM&FBOVESPA com as empresas vai além, pois estas formam com a Bolsa uma rede de forte intercâmbio, relacionamento, influência e parceria.

Foi imbuída desse compromisso que a BM&FBOVESPA criou, em 2007, o site Em Boa Companhia, tornando-o, em 2011, um programa contínuo de relacionamento com as empresas para os temas de sustentabilidade. O nome é simbólico: acreditamos que as empresas que se preocupam com essa agenda e empreendem ações concretas para a inserção dos conceitos socioambientais e de governança em consonância com a dimensão econômico-financeira estão criando uma rede de boas companhias, em que "boa" não tem a conotação tradicional de bondade. Representa, sim, um grupo referencial de companhias que atraem outras que querem estar nessa rede: querem estar em Boa Companhia. O propósito do programa é oferecer às empresas iniciativas variadas: um site onde podem publicar seus projetos socioambientais, encontros presenciais, apresentação de benchmarks, bem como uma rede contínua de intercâmbio e publicações como esta que você tem em mãos.

Por mais que a sustentabilidade tenha conquistado espaço nas páginas de jornais e revistas e na internet, este é um tema que ainda gera dúvidas. O objetivo da publicação Novo Valor – Sustentabilidade nas Empresas. Como começar, quem envolver e o que priorizar é colaborar com esse entendimento, apresentando opções para as empresas que querem levar adiante essa bandeira, colocando a sustentabilidade no centro de seus negócios. Não se trata de estabelecer regras ou fórmulas prontas, mas do desejo de a BM&FBOVESPA compartilhar e disseminar conhecimentos, reflexões e melhores práticas que, ao olhar do mercado de capitais, devem ser seguidas por grandes, médias e pequenas companhias em sua trajetória de diferenciação. Afinal, não há mais dúvida de que a adoção de uma agenda de sustentabilidade é algo que veio para ficar e deverá fazer parte da visão estratégica de todas as organizações. O mais importante, entretanto, é que cada empresa encontre suas próprias soluções, levando em conta as características que a fazem única.

Edemir Pinto

Diretor Presidente da BM&FBOVESPA



Os Princípios para o Investimento Responsável (PRI) das Nações Unidas consistem em uma rede internacional composta de investidores institucionais, com aproximadamente US\$ 25 trilhões de ativos sob gestão, os quais acreditam que as questões ambientais, sociais e a governança corporativa (ESG) são relevantes e podem impactar o desempenho de suas carteiras de investimentos.

Os Princípios (veja o quadro ao lado) fornecem o arcabouço de aspirações segundo o qual os investidores podem incorporar temas de ESG em seus processos decisórios e suas práticas de sócio. São 860 signatários de 45 países, sendo 44 do Brasil (janeiro de 2011).

Para incorporar as informações ESG à tomada de decisão (Princípio 1), os investidores necessitam de dados de alta qualidade e relevantes para avaliar riscos e oportunidades da empresa em relação a seus pares.

As empresas modernas entendem que a criação de valor duradouro para o acionista é viável pela inclusão do tema sustentabilidade em suas estratégias de longo prazo e pela divulgação transparente aos investidores de seu desempenho sustentável. As bolsas de valores e os órgãos reguladores de mercado de capitais têm um papel crucial para:

- Incentivar as melhores práticas internas de governança corporativa, como o aprimoramento da independência e qualidade dos Conselhos de Administração.
- Debater com as empresas como integrar o tema sustentabilidade nos processos decisórios relativos à estratégia de longo prazo.
- Orientar as empresas em questões relevantes de sustentabilidade, iniciativas globais e outras oportunidades que incentivam a divulgação de informações ESG.
- Incentivar as empresas a levar à apreciação dos acionistas, por voto não vinculativo, o relatório de sustentabilidade ou a estratégia de sustentabilidade.

A BM&FBOVESPA, com a publicação deste guia, continua a exercer um papel crucial na indução da sustentabilidade empresarial brasileira e a dar exemplos para ações semelhantes em outras bolsas de valores no mundo. Parabéns a BM&FBOVESPA por esta publicação, e espero que o guia seja percebido pelas empresas como um ponto de partida para sua mudança de comportamento corporativo.



Os seis Princípios do PRI são:

1. Incluir as questões de ESG nas análises de investimento e nos processos de tomada de decisão.
2. Ser sócios atuantes e incorporar os temas de ESG nas políticas e nas práticas de detenção de ativos.
3. Buscar a transparência adequada nas empresas nas quais investimos quanto às questões de ESG.
4. Promover a aceitação e a implementação dos Princípios no conjunto de investidores institucionais.
5. Trabalhar juntos para reforçar nossa eficiência na implementação dos Princípios.
6. Divulgar nossas atividades e progressos em relação à implementação dos Princípios.

Esse tipo de iniciativa tem se mostrado uma tendência por parte das bolsas. Em 2009 e 2010, PRI, Pacto Global da ONU e Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento organizaram diversos eventos em Nova York (EUA) e Xiamen (China) para examinar como as bolsas de valores podem trabalhar com investidores, reguladores e empresas listadas, a fim de aprimorar as práticas de transparência corporativa e, finalmente, o desempenho em relação a questões ESG, além de incentivar abordagens responsáveis de longo prazo para realização de investimentos.

A mensagem resultante desses eventos é de que empresas, reguladores e bolsas precisam preencher a lacuna referente às informações ESG. A crise financeira mundial convenceu investidores e formuladores de políticas da necessidade urgente de promover melhor gestão de risco, boa governança e transparência para proteger os retornos de longo prazo. Se as informações recebidas por investidores forem de curto prazo e superficiais, essas mesmas características determinarão o mercado. Se as companhias divulgarem e priorizarem informações focadas apenas no desempenho do último trimestre, o mercado, então, vai se concentrar nesses dados. Se as empresas não fornecerem uma avaliação sobre os vastos riscos e oportunidades das questões ESG associados a esses dados, como o mercado poderá avaliar a sustentabilidade de tal crescimento?

Os investidores estão cada vez mais conscientes da importância das questões ESG – mudanças climáticas, biodiversidade, demanda de energia, limites de recursos e expectativas sociais – e, por essa razão, as empresas deveriam atentar ao fato de que sustentabilidade é agora o mainstream (pensamento predominante).

*James Gifford
Diretor Executivo do PRI*



Empresas e o Desenvolvimento Sustentável



A trajetória da sustentabilidade no mundo dos negócios

“Atender às necessidades da geração atual sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem suas próprias necessidades.”

Essa é, com certeza, a definição sobre Desenvolvimento Sustentável mais difundida em todo o mundo. Publicada pela primeira vez no relatório intitulado *Nosso Futuro Comum*, elaborado pela Comissão Mundial para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas (1987), consegue, em poucas palavras, alertar a todos que não se deve utilizar os recursos naturais de forma predatória, sem pensar no legado a ser deixado. Essa aceção induzia a uma nova visão do crescimento econômico, deixando de partir do pressuposto básico de que os recursos naturais são infinitos.

Desde então, acelera-se o entendimento e a percepção de que as questões socioambientais não devem ser tratadas exclusivamente como um assunto técnico ou político. Afinal, não só o Estado tem um papel a cumprir: o cidadão e também as empresas têm uma missão, que vai além da geração de lucro e da remuneração do capital dos acionistas.





Esse processo de conscientização, entretanto, teve início anos antes, ainda na década de 1970, quando começou a emergir no mundo dos negócios o conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), focado a princípio na defesa dos direitos humanos e na contribuição das empresas para causas sociais (filantropia), sem abordar necessariamente questões ligadas de forma direta aos negócios.

Foi o primeiro passo para o surgimento, anos mais tarde, da Teoria do *Stakeholder* (parte interessada), uma abordagem de gestão estratégica que preconiza o endereçamento de demandas dos diversos públicos de relacionamento, até mesmo daqueles que não fazem parte obrigatoriamente da cadeia de valor das empresas, mas com os quais se relacionam, tais como órgãos governamentais, organizações da sociedade civil e comunidades do entorno.

Como resposta ao avanço da legislação na área, em paralelo à notoriedade de grandes acidentes ecológicos e à pressão de agências multilaterais e ONGs, desenvolveu-se a noção de Responsabilidade Ambiental. Além de buscar conformidade legal, as empresas passaram a se antecipar às novas leis e regulamentações cada vez mais restritas, bem como a diminuir seus custos por meio da ecoeficiência e a proteger sua reputação perante consumidores e sociedade civil mais vigilante.

Externalidade

Impacto ou custo de uma decisão econômica em agentes que não participaram e/ou não têm controle sobre tal decisão. Pode ser negativa (a poluição de um rio por uma indústria pode causar prejuízos a outra indústria que necessite da mesma água) ou positiva (a contratação de segurança privada por uma empresa pode aumentar o nível de segurança também para seus vizinhos).

Nesse momento, o conceito econômico de **externalidade** já estava difundido, assim como a necessidade das empresas de gerenciá-lo. Estava claro que, ainda que do ponto de vista legal as empresas tenham a responsabilidade fiduciária de gerar retorno para seus acionistas, as externalidades negativas sobre o capital natural e o capital humano deveriam ser adequadamente geridas.

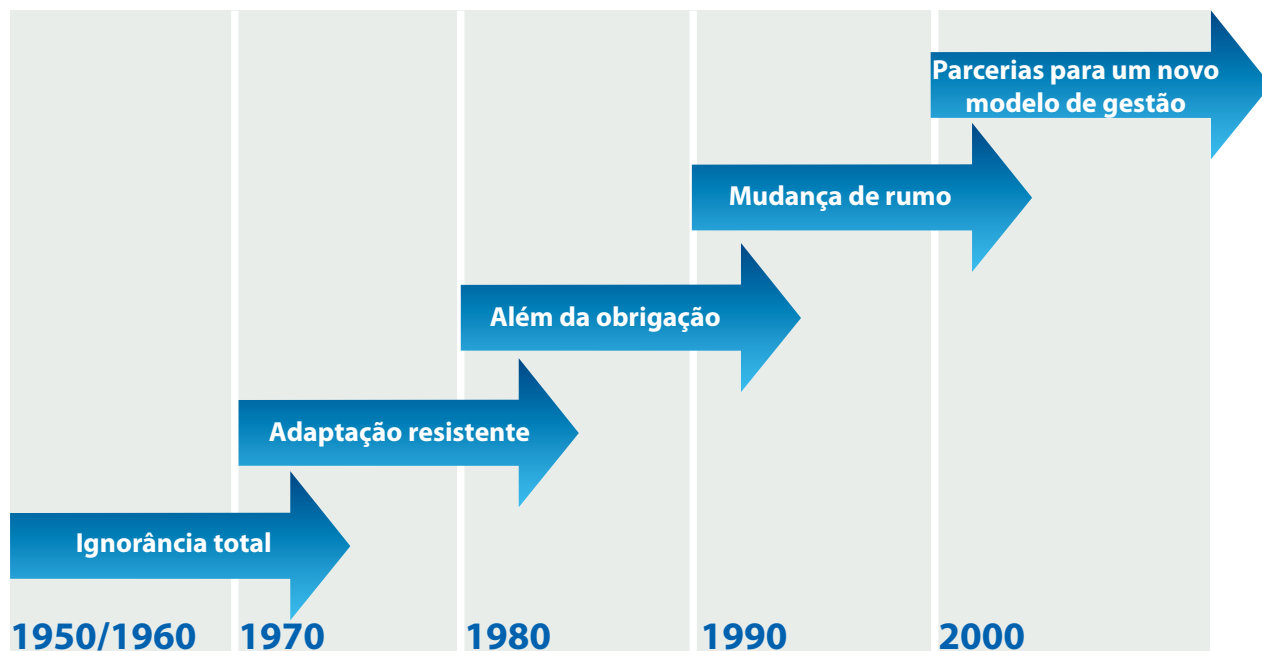
A contribuição do inglês John Elkington, fundador da SustainAbility, foi determinante para consolidar esse entendimento, ao cunhar, em 1994, o termo *Triple Bottom Line*, no qual as empresas teriam a responsabilidade de equilibrar os retornos econômicos, sociais e ambientais de suas operações.

Atualmente, o termo mais usado para definir o papel das empresas perante o desenvolvimento sustentável é Sustentabilidade Corporativa, que consiste na busca da perenidade da organização a partir de sua viabilidade econômica e a coexistência harmônica com o meio ambiente e a sociedade.



Resposta das empresas ao desenvolvimento sustentável

Num mundo em que as expectativas da sociedade com relação às empresas são crescentes, os recursos naturais se tornam cada vez mais escassos e as mudanças climáticas globais ameaçam os mecanismos de suporte à vida humana e à atividade econômica, a sustentabilidade corporativa ganha cada vez mais status de vantagem competitiva. Setores tradicionais procuram inserir o tripé da sustentabilidade na estratégia e gestão, e novos modelos de negócios emergem, proporcionando soluções que visem ao equilíbrio entre o capital natural (como o uso de tecnologias limpas) e o desenvolvimento do capital humano (como negócios inclusivos para a base da pirâmide). Mas nem sempre foi assim. O gráfico abaixo mostra a evolução das empresas, com relação ao tema sustentabilidade, ao longo dos anos.



**anos
50 e 60**

Ignorância total

Há pouco ou nenhum entendimento das empresas acerca de seus impactos socioambientais. O tema em si ainda é assunto marginal nos meios acadêmicos e políticos.

**anos
70**

Adaptação resistente

As empresas se opõem ao endurecimento da regulação sobre assuntos socioambientais, entendendo que são limites ao seu crescimento, mas buscam desenvolver capacidade para atender às novas obrigações de forma a manter a licença legal para operar.

**anos
80**

Além da obrigação

As empresas líderes começam a ver benefícios em ir além da legislação. Multinacionais estendem suas práticas socioambientais da matriz para países onde a legislação é mais leniente. As práticas de prevenção à poluição e ecoeficiência começam a gerar também ganhos econômicos.

**anos
90**

Mudança de rumo

A institucionalização das questões socioambientais, junto ao aprimoramento tecnológico, oferece novas oportunidades às empresas. Indicadores de sustentabilidade e certificações voluntárias se espalham, assim como práticas de diálogo com *stakeholders*, análise de ciclo de vida dos produtos e ecodesign. O *business case* começa a ser entendido pelas empresas líderes.

**ano
2000
em
diante**

Parcerias para um novo modelo de gestão

O conceito de sustentabilidade corporativa se consolida como uma abordagem de gestão, fazendo com que inúmeras empresas mensurem seus impactos, inovem seus processos e produtos, dialoguem e prestem contas a seus *stakeholders*, bem como influenciem sua cadeia de valor na adoção da agenda.

Fonte: *The Reference Compendium on Business and Sustainability*, University of Cambridge Programme for Industry, 2004 (interpretação e adaptação FBDS)

Refleta

Qual é a relação da sua empresa com o mundo a sua volta?

Por que investir em sustentabilidade?

Não é por acaso que empresas das mais diversas áreas de atuação passaram, nos últimos anos, a adotar uma agenda de sustentabilidade, incorporando-a à sua estratégia de negócio. A similaridade entre os discursos se deve aos inúmeros benefícios associados a essa prática. Conheça, a seguir, algumas dessas vantagens:

- Identificação de novas oportunidades de negócio.
- Antecipação a pressões legais e da sociedade.
- Redução dos custos de produção, decorrente da diminuição de desperdícios e economia de insumos.
- Maior atração e retenção de talentos.
- Facilidade no acesso ao capital.
- Menor exposição a riscos.
- Impacto positivo na reputação (ativos intangíveis).
- Fidelização de consumidores.
- Melhor alinhamento interno com relação a práticas e políticas adotadas.



Sustentabilidade e o Mercado de Capitais



Você sabe o que é Investimento Responsável?

Um bom desempenho financeiro deixou de ser o único critério para conferir valor a uma companhia e atrair investimentos. Agora, investidores e analistas passaram a estar mais atentos também à maneira como as empresas lidam com questões socioambientais e de governança corporativa (questões ESG: Environmental, Social & Governance), passando a incorporar informações sobre essas práticas ao processo de análise de investimentos e gestão das carteiras.

Esses são os princípios que estão por trás do chamado Investimento Responsável, que tem como objetivo final apontar riscos e oportunidades relacionados a uma determinada empresa ou segmento, refinando a precificação dos ativos.

Essa abordagem – também conhecida por “Integração” – recebeu grande impulso a partir de 2006, com a criação dos Princípios para o Investimento Responsável (PRI), parceria entre a Organização das Nações Unidas (ONU) e investidores institucionais privados que busca levar os princípios de sustentabilidade para o *mainstream* do setor de investimentos.



ESG

▲
Acrônimo para Environmental, Social and Governance, ou temas Ambientais, Sociais e de Governança, amplamente utilizado no mundo dos investimentos para se referir a aspectos não financeiros da gestão das companhias.

Em janeiro de 2011, mais de 860 investidores institucionais de 45 países, representando aproximadamente US\$ 25 trilhões em ativos, eram signatários do PRI. Desses, 44 signatários são brasileiros, com ativos sob gestão da ordem de R\$ 300 bilhões.

Outro fator que vem impulsionando o Investimento Responsável é a crescente oferta de produtos e serviços que auxiliam investidores na gestão das carteiras, ao mesmo tempo em que disseminam boas práticas entre as empresas. Índices de sustentabilidade e segmentos especiais de listagem nas bolsas de valores, bem como agências de pesquisa e *rating* especializadas em questões ESG, tiveram crescimento exponencial.

Além disso, dados ESG das empresas passaram a estar disponíveis em provedores de informação utilizados pelos analistas de investimento, lado a lado dos dados financeiros, sendo possível acessá-los, por exemplo, nos tradicionais terminais da Bloomberg e nas ferramentas de informação para investimentos de agências como Thomson Reuters e MSCI, reduzindo drasticamente os custos de transação. As tradicionais áreas de *research* das instituições financeiras também já produzem relatórios integrando as questões ESG na avaliação e recomendação de empresas.



O investidor universal

A adesão de grandes investidores institucionais à abordagem do Investimento Responsável é inexorável e justifica-se, entre outros fatores, pela sua condição de investidores universais. Um investidor universal é aquele que, em função de seu grande porte, tem a necessidade de diversificação da carteira, distribuindo seus investimentos por praticamente todos os setores da economia.

Dessa forma, investir em empresas ou setores que geram retorno no curto prazo à custa de externalidades negativas passa a ser ruim para o seu portfólio, uma vez que os custos serão internalizados por outras empresas ou setores que também fazem parte de sua carteira.



Global Reporting Initiative (GRI)

Criada em 1997 pela ONG norte-americana Coalition for Environmentally Responsible Economics (CERES) e pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), a GRI é uma organização baseada em redes, pioneira no desenvolvimento de diretrizes para a publicação de relatórios de sustentabilidade, e que tem como compromisso a melhoria contínua das diretrizes, bem como sua aplicação em escala mundial. Seu objetivo básico é levar o mesmo rigor analítico e quantitativo dos relatórios econômico-financeiros aos relatórios não financeiros.

International Integrated Reporting Committee (IIRC)

O Comitê Internacional de Relatórios Integrados tem como missão definir padrões internacionais para a integração de aspectos financeiros, econômicos, ambientais e sociais em um só relatório produzido pelas empresas. Seus integrantes vêm de organizações governamentais, autoridades de listagem, empresas, investidores, órgãos de contabilidade e reguladores.



É por isso que para o investidor universal é fundamental promover um mercado sustentável e uma abordagem de investimentos voltada para o longo prazo.

Tal entendimento tem sido absorvido na legislação e regulamentação do mercado de capitais. Órgãos reguladores de diversos países já admitem explicitamente que a sustentabilidade corporativa faz parte do dever fiduciário das empresas e, conseqüentemente, o Investimento Responsável é compatível com o dever fiduciário de investidores profissionais.

A autorregulamentação também dá sua contribuição, com o desenvolvimento de parâmetros para relatar o desempenho em sustentabilidade das empresas – como a Global Reporting Initiative (GRI) e o International Integrated Reporting Committee (IIRC) –, buscando instruir a publicação de relatórios integrados sobre o desempenho econômico, social e ambiental.

Um pouco de história

anos 50/70

A exclusão de setores deixa de ser por motivos exclusivamente religiosos e passa a se embasar por valores éticos e morais.

Investidores americanos e europeus deixam de alocar recursos, por exemplo, em empresas que mantenham relacionamento com o regime de *apartheid* da África do Sul.

anos 80

A exclusão de setores (filtros negativos) – tais como armamentos, bebidas alcoólicas e tabaco – evolui para uma abordagem de favorecimento às empresas com boas práticas ambientais, sociais e de governança, independentemente do setor. Surge também a abordagem *Best-in-Class*, pela qual filtros são aplicados de forma a manter a distribuição setorial das carteiras, com a escolha das empresas com melhor desempenho ESG de um determinado setor. Destacam-se ainda as práticas de engajamento direto e o ativismo de acionista, ou seja, quando investidores influenciam a estratégia da empresa via diálogo com a administração ou utilizando o poder do voto nas assembleias gerais para avançar a agenda de sustentabilidade.



Engana-se quem pensa que a aplicação de filtros no processo de decisão de alocação de recursos é algo recente no mercado de capitais. Há mais de um século, investidores religiosos – pessoas físicas e as próprias igrejas – já restringiam seus investimentos, não direcionando recursos para setores econômicos que contrariassem suas crenças. Acompanhe, a seguir, como se deu essa evolução, de uma abordagem de nicho para outra mundialmente aceita.

anos 90

É lançado o Dow Jones Sustainability Index (1999), pela Bolsa de Nova York, o primeiro índice global dedicado ao mapeamento e acompanhamento do desempenho financeiro das empresas que incorporam conceitos de sustentabilidade em seus negócios.

anos 2000

Inspirados na experiência americana, surgem novos índices de sustentabilidade: a Bolsa de Londres lança o FTSE4Good (2001) e a Bolsa de Valores de Johannesburgo (JSE) disponibiliza o SRI (2004). O Brasil acompanha esse movimento: em 2005, a BM&FBOVESPA lança o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) com o objetivo de criar um ambiente compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da atualidade e estimular a responsabilidade socioambiental das empresas.

anos 2010

O Investimento Responsável já representa mais de 10% dos ativos sob gestão profissional nos Estados Unidos e na Europa. O cenário não deixa dúvidas: o *business case* da sustentabilidade está se consolidando e exige uma resposta das empresas. Por convicção ou por interesse, todas devem avançar nessa agenda.

Sustentabilidade gera valor ao acionista

Centenas de estudos conduzidos nas últimas duas décadas demonstraram que a abordagem do Investimento Responsável, em média, não prejudicou o desempenho das carteiras de investimento se comparadas aos seus *benchmarks* tradicionais. Ao contrário, em vários casos, propiciou desempenho superior.

Tal fato deu ainda mais força à hipótese de que sustentabilidade corporativa pode gerar vantagem competitiva ou, pelo menos, mitigar riscos e melhorar a reputação, gerando maior valor a longo prazo.



O papel das bolsas de valores

Basta qualquer oscilação na economia que todas as atenções se voltam às bolsas de valores. Isso não acontece por acaso. Afinal, com a integração e o crescimento dos mercados de capitais, as bolsas hoje são consideradas um termômetro da economia mundial. Pode-se afirmar até que se tornaram sinônimo de mercado. Mas, junto com essa grande influência, vieram novas responsabilidades, exigindo novos posicionamentos.

Ao longo das últimas duas décadas, as bolsas de países desenvolvidos e emergentes induziram, por exemplo, a melhora na governança corporativa das empresas listadas, o que gerou confiança nos investidores e aumentou significativamente o volume financeiro, atraindo mais empresas para o mercado: um verdadeiro círculo virtuoso que ressalta a importância da transparência e prestação de contas.

O passo seguinte foi a incorporação das questões socioambientais no mercado de capitais, inserindo as bolsas definitivamente na agenda da sustentabilidade corporativa. Essa agenda é incentivada por importantes atores institucionais, tais como a Federação Mundial de Bolsas (WFE), PRI e Pacto Global.



Por trás desse movimento está a convicção de que bolsas fortes são essenciais para a sustentabilidade dos mercados. E mercados sustentáveis são fundamentais para a perenidade das bolsas.



Diferentes iniciativas

As várias iniciativas das bolsas para a sustentabilidade do mercado podem ser divididas em duas grandes categorias:

1. Estímulo à transparência e ao desempenho socioambiental das empresas listadas:

- Critérios mínimos de listagem
- Diretrizes e recomendações para a gestão e prestação de contas
- Engajamento e treinamento das empresas
- Fóruns para *networking* e troca de experiências

2. Produtos e serviços que auxiliem a decisão dos investidores:

- Índices de Sustentabilidade amplos e/ou setoriais
- Segmentos de listagem especiais
- Mercados para empresas de tecnologias limpas, créditos de carbono e outros bens e serviços ambientais
- Exchange Traded Funds (ETFs)

Na BM&FBOVESPA

A BM&FBOVESPA acompanha de perto e trata com prioridade o movimento de inserção da sustentabilidade na agenda empresarial.

Tanto que foi a primeira bolsa de valores no mundo a se tornar signatária do Pacto Global, ainda em 2004. Dois anos mais tarde, passaria a integrar o Comitê Brasileiro do Pacto Global, do qual esteve à frente da vice-presidência entre 2006 e 2008.

Em 2010, comprometeu-se oficialmente com os Princípios para o Investimento Responsável (PRI), sendo a primeira bolsa de um país emergente a dar esse passo. Desde então, é membro do Grupo de Engajamento da coordenação brasileira do PRI. No mesmo ano, foi a primeira bolsa no mundo a se tornar uma *organization stakeholder*, rede que faz indicações e recomendações estratégicas à GRI com o objetivo de aprimorar cada vez mais os mecanismos de relato da sustentabilidade.

Já o início de 2011 foi marcado pelo fato de a BM&FBOVESPA divulgar pela primeira vez seu relatório anual integrado com informações financeiras e não financeiras simultaneamente em reunião da Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (Apimec) e à imprensa, ainda em fevereiro, estimulando os analistas a incorporarem as questões ESG na avaliação do preço das ações e na tomada de decisão de investimentos.

Conheça, a seguir, algumas iniciativas que a BM&FBOVESPA desenvolve como instrumento de indução e fomento ao mercado:

Novo Mercado, IGC e IGCT – Criado em dezembro de 2000, o Novo Mercado é um segmento especial de listagem no qual as empresas assumem um compromisso com práticas de governança corporativa diferenciadas, indo além da legislação atual. O Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada (IGC) mede o desempenho das empresas listadas nesse segmento e vem obtendo rendimentos superiores ao Ibovespa de forma consistente desde seu lançamento. Em 2011, foi lançado o Índice de Governança Corporativa Trade (IGCT), composto pelas ações de empresas integrantes do IGC, mas que atendem simultaneamente critérios de liquidez específicos, como participação em termos de presença em pregão igual ou superior a 95% no período que corresponde aos 12 meses anteriores.

Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) – O lançamento do ISE, em 2005, marca o entendimento da BM&FBOVESPA de que a sustentabilidade pode criar vantagem competitiva para a empresa e valor para seus acionistas, enquanto promove um mercado saudável e perene. Para fazer parte do índice, as empresas participam de um processo competitivo em que devem responder a um questionário e enviar documentos comprobatórios de suas práticas.

O ISE – cujo desenho metodológico foi desenvolvido pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVces) da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) – tornou-se uma das maiores referências em práticas de gestão sustentável no Brasil e no mundo. Avaliação realizada pelo International Finance Corporation (IFC) em 2010 mostrou, por exemplo, que 64% das empresas participantes apontam o ISE como principal fator para o aprimoramento de suas práticas de sustentabilidade.

Mercado de Carbono e ICO2 – A BM&FBOVESPA entende que as mudanças climáticas são um dos temas mais importantes na agenda de sustentabilidade corporativa e, portanto, tem como objetivo ir além do gerenciamento de suas próprias emissões de gases do efeito estufa (GEE). Em 2005, lançou um Banco de Projetos para registrar os Créditos de Carbono gerados via Mecanismo de Desenvolvimento Limpo. Em 2007, foi lançada a plataforma de Leilões de Créditos de Carbono, um ambiente eletrônico que permite a negociação de créditos via leilões realizados sob demanda.

Para fortalecer o tema na agenda das empresas e investidores, a BM&FBOVESPA, em parceria com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), lançou em 2010 o Índice Carbono Eficiente (ICO2), cujo balanceamento da carteira teórica considera o coeficiente de emissão de gases do efeito estufa (GEE) das empresas participantes.



Estratégia e Gestão



13 passos rumo à sustentabilidade

Ao decidir incorporar a agenda de sustentabilidade ao seu negócio, sua empresa logo perceberá que essa é uma corrida sem linha de chegada. A cada dia, novas demandas irão surgir, levando a um processo de evolução permanente.

Por outro lado, ainda que certos temas possam ter maior expressão em determinados setores da economia, gerando maior ou menor impacto nos negócios, há uma gama de critérios básicos que se aplica à totalidade dos empreendimentos.

O objetivo desta publicação é, exatamente, identificá-los e apontar as melhores práticas para cada um desses pontos, auxiliando as empresas – independentemente do estágio em que se encontram no processo de incorporação da sustentabilidade – a refletir sobre as suas práticas e encontrar maneiras de aprimorá-las ainda mais.





1. Comece envolvendo a direção da empresa

Para ser efetiva e gerar valor para a companhia, a agenda de sustentabilidade deve emanar de uma decisão da alta direção. Afinal, como a adoção da sustentabilidade na estratégia de negócios pressupõe, muitas vezes, mudança de cultura, é essencial que a liderança da empresa seja a maior defensora do tema, mostrando seu valor e apoiando eventuais ajustes necessários.

Idealmente, isso deve acontecer como resultado do processo de planejamento estratégico, quando a sustentabilidade é inserida na estratégia empresarial. A ambição da empresa deve ir sempre além do cumprimento legal, na busca de novos negócios.

Refleta

A direção da empresa está realmente comprometida com a adoção de uma agenda sustentável?

2. Descubra o que precisa ser mudado

Realizar um diagnóstico de sustentabilidade é primordial para poder verificar os hiatos existentes na empresa e gerar um plano de ação de curto, médio e longo prazos. Esse processo servirá também para apontar as necessidades de alinhamento da organização e não desperdiçar estruturas, processos e sistemas existentes que já estão adequados às novas necessidades.

Geralmente, começa-se com a avaliação de documentos corporativos, estrutura organizacional e sistema de gestão. Mas é fundamental capturar também aspectos mais tácitos e da cultura da organização por meio de entrevistas com gestores de todas as áreas e consultas a *stakeholders*.

Várias consultorias especializadas prestam esse tipo de serviço, ajudando companhias a identificar oportunidades e pontos de melhorias. Por outro lado, esse é um exercício que também pode ser realizado internamente, a partir, por exemplo, da constituição de uma comissão, que envolva representantes de diversas áreas, para debater o tema sustentabilidade.

Outra maneira de autoavaliar as práticas sociais, econômicas, ambientais e de governança corporativa de uma empresa é participando do processo de seleção para índices de sustentabilidade – como o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da BM&FBOVESPA, e o Dow Jones Sustainability Index – ou mesmo respondendo aos questionários (que estão disponíveis na internet) informalmente, uma vez que as questões podem servir de roteiro para dar os primeiros passos.

A empresa pode também aderir a compromissos e normas voluntárias globais ou destinadas a seu setor de atuação. O importante é que a prática de diagnóstico e avaliação seja incorporada à empresa e realizada periodicamente.

3. Estabeleça prioridades

Feito o diagnóstico, o próximo passo consiste em eleger prioridades. Essas devem ser estabelecidas a partir do conceito de materialidade. Amplamente utilizado nos meios jurídico e contábil, esse termo também vem sendo aplicado para a definição da agenda e de estratégias de sustentabilidade nas empresas.

Diz-se que uma questão é material quando tem um forte impacto no resultado financeiro e/ou na imagem e reputação de uma companhia. Em outras palavras, uma questão de sustentabilidade pode ser classificada como material quando é considerada importante e prioritária para os *stakeholders* (partes interessadas), para a viabilidade comercial e/ou para a gestão interna da empresa.

De forma geral, uma consulta aos Aspectos e Indicadores GRI (*veja na página ao lado*), bem como seus suplementos setoriais, proporciona um bom leque de possíveis questões materiais.

Aspectos GRI

Econômico	Ambiental	Social / Trabalho	Social / Direitos Humanos	Social / Sociedade	Social / Produto
Desempenho econômico	Consumo de materiais	Treinamento	Relações com fornecedores	Relações com a comunidade	Saúde e segurança do consumidor
Presença no mercado	Consumo de energia	Relacionamento com funcionários	Combate à discriminação	Combate à corrupção	Rotulagem de produtos e serviços
Impactos econômicos indiretos	Consumo de água	Relações trabalhistas	Liberdade de associação e negociação coletiva	Influência em políticas públicas	Marketing e propaganda
	Impacto na biodiversidade	Práticas de saúde e segurança	Combate ao trabalho infantil		
	Emissões, efluentes, resíduos	Valorização da diversidade	Combate ao trabalho forçado		
	Impactos de produtos e serviços				

Normalmente, uma empresa pode gerir de maneira eficiente entre quatro e oito questões materiais, mas esse número pode variar em função de porte, setor, área de atuação e maturidade da empresa na agenda da sustentabilidade.

Vale reforçar que as questões materiais devem ser identificadas caso a caso e revisadas de acordo com uma periodicidade preestabelecida, podendo ser anual ou bienal, por exemplo.

A forma mais eficaz de determinar a materialidade das questões é usar uma matriz do tipo Importância para os *Stakeholders* x Impacto na Empresa. Claramente, a qualidade desse exercício fica melhor quando há participação direta dos *stakeholders*. Isto é, quando a empresa aceita conduzir um processo estruturado para captar percepções e expectativas de atores externos à companhia.

Estágios da sustentabilidade

Nos últimos anos, novos referenciais teóricos foram desenvolvidos na tentativa de demonstrar como se dá o processo de incorporação da sustentabilidade como ponto-chave na gestão de uma empresa. O modelo “Valor Sustentável”, de Stuart Hart (2004), professor da Universidade de Cornell (EUA) e uma das maiores autoridades mundiais em desenvolvimento sustentável, resume bem as possibilidades de acordo com a ambição e oportunidades externas.

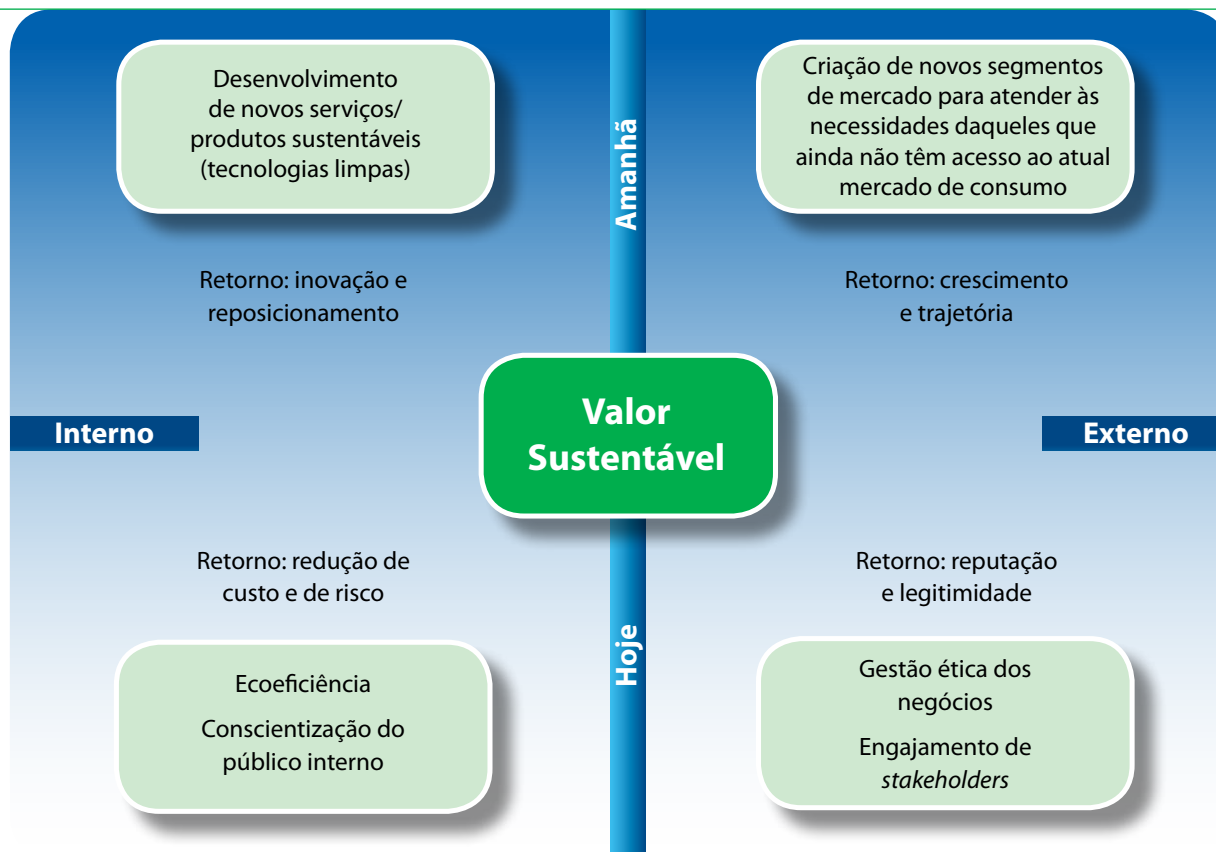
Dividido em quatro quadrantes, permite visualizar os diferentes estágios para se agregar valor aos acionistas a partir da sustentabilidade, criando o que Hart chama de Valor Sustentável.

Tradicionalmente, as empresas que estão iniciando o engajamento nessa agenda encontram-se nos quadrantes inferiores, ao passo que aquelas com um grau de maturidade maior enquadram-se nos quadrantes superiores. Isso não significa, entretanto, que esse processo deva seguir uma ordem determinada.

*Fonte: Stuart Hart: Hart, S. and Milstein, M. 2003.
“Creating sustainable value.” Academy of Management Executive, 17(2):56-69
(adaptação e interpretação FBDS)*

Refleta

Sua empresa está pronta para ouvir os *stakeholders*?



Ecoeficiência – um exemplo

A ecoeficiência, citada por Hart, está entre as práticas mais básicas para as empresas que trilham o caminho da sustentabilidade. Consiste no uso mais eficiente de recursos naturais, no intuito de reduzir os custos econômicos e os impactos ambientais, por meio da melhoria de eficiência nos processos produtivos. Por estar associada à redução de custos, é relativamente simples estabelecer o *business case*. Toda empresa deve saber qual é seu consumo de energia, água e materiais por unidade produzida.

Como implantar ações de ecoeficiência

- Estabeleça métodos confiáveis de monitorar os indicadores de energia, água e materiais.
- Defina metas de redução de consumo por unidade produzida para curto, médio e longo prazos.
- Faça alterações nos processos produtivos para eliminar desperdícios.
- Substitua máquinas e equipamentos por modelos mais eficientes.
- Sensibilize e capacite funcionários, terceiros e fornecedores.
- Invista em pesquisa e desenvolvimento que gerem tecnologias radicalmente mais eficientes.
- Estimule a adoção desta agenda por seus fornecedores e clientes.

Empresas de serviços ou comerciais geralmente não possuem processos produtivos que demandem grandes quantidades de insumos. Mesmo assim, é recomendado ter práticas de ecoeficiência em suas instalações administrativas e comerciais, bem como transporte. Itens típicos para redução de desperdício são energia elétrica e água, papel e tinta de impressão, gases de refrigeração, combustível para frotas, entre outros.

Refleta

Quais são os riscos ambientais que estão associados aos produtos e serviços de sua empresa?



4. Assuma compromissos públicos

Existem diversos compromissos empresariais coletivos, gerais ou setoriais, que também podem auxiliar sua empresa na formulação da estratégia e desenvolvimento da gestão, bem como inseri-la em uma rede de aprendizado e interação com vários *stakeholders*.

O Pacto Global da ONU, lançado em 2000, é um exemplo. Ele elenca dez valores internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações trabalhistas, meio ambiente e combate à corrupção, e conta com um comitê brasileiro.

Outra iniciativa que merece destaque é o Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo (2005), focado no papel das empresas em erradicar a prática nas suas cadeias produtivas, que inclui clientes e fornecedores. Iniciativas temáticas internacionais relevantes são o Carbon Disclosure Project, CEO Water Mandate e Forest Footprint Disclosure, que endereçam respectivamente os impactos das empresas sobre clima, água e florestas.

Há ainda compromissos setoriais, como o Protocolo Verde (1995) para as instituições financeiras e a Iniciativa de Transparência nas Indústrias Extrativistas (EITI/2002) para os setores de óleo, gás e mineração. Esses são apenas alguns exemplos, o importante é que cada empresa busque compromissos setoriais ou temáticos relevantes para sua área de atuação.

Refleta

Já procurou se informar sobre a existência de compromissos setoriais na área de atuação de sua empresa?



5. Estabeleça a Governança da Sustentabilidade

Balancear resultados econômicos, sociais e ambientais envolve o enfrentamento de dilemas e a tomada de decisão no longo e curto prazos. Para isso, é importante que a empresa crie uma estrutura de governança para a sustentabilidade, que deve abranger os diversos níveis organizacionais.

A quantidade de instâncias que deverá ser criada para que essa pauta seja efetivamente viabilizada – possibilitando o desenvolvimento de novas iniciativas, o aprimoramento de práticas e o alinhamento de toda a organização – dependerá do tamanho da empresa e da maneira como ela está estruturada. No entanto, é aconselhável atribuir responsabilidade final pelo tema ao Conselho de Administração (alta administração).

Outra prática recomendada é a participação de membros externos à empresa nos comitês, que podem ser tanto representantes de *stakeholders* importantes ou especialistas no tema. Veja, a seguir, uma sugestão de modelo para estruturar a Governança da Sustentabilidade de sua empresa.

Comitê Executivo de Sustentabilidade – Formado por integrantes do Conselho de Administração, é responsável pela elaboração e pelo acompanhamento de estratégia e diretrizes de sustentabilidade, bem como pelo monitoramento do desempenho e tomada de decisões.

Comitê de Sustentabilidade – Composto por diretores, tem como atribuição fundamental referendar a estratégia e as principais diretrizes definidas pelo Comitê Executivo, dando suporte ao desenvolvimento das ações de sustentabilidade.

Comissão de Sustentabilidade – Reúne superintendentes e gerentes, e tem o papel de garantir a execução coordenada do plano de ação para a sustentabilidade, assim como a troca de experiências entre as diferentes áreas e unidades de negócio.



É desejável ainda que exista um facilitador ou líder responsável pela coordenação da agenda e interação entre as diversas instâncias da Governança da Sustentabilidade. Este terá o papel de disseminar o tema, propagando-o dentro da organização, engajando e facilitando o trabalho das demais áreas.

Dependendo do porte da empresa, tal facilitador pode ser um profissional da área ou até mesmo uma estrutura de sustentabilidade no organograma, devendo ter acesso à alta administração, apesar de não precisar estar necessariamente subordinado à presidência. Dependendo do setor e da maturidade da agenda de sustentabilidade da empresa, o facilitador/área de sustentabilidade tipicamente está subordinado a uma das seguintes áreas:

- Financeiro / Riscos
- Assuntos Corporativos
- Comunicação
- Recursos Humanos
- Operações

Refleta

Quando um funcionário tem alguma sugestão ligada ao tema sustentabilidade, há um profissional ou área específica a quem ele possa recorrer?

6. Cheque a identidade

Ao chegar nessa etapa, irá perceber que sua empresa já não é mais a mesma do início da trajetória. A inserção da sustentabilidade em sua gestão e na estratégia de negócios, certamente, está influenciando seus objetivos e a maneira de se relacionar com os seus *stakeholders*.

Esse é um excelente momento para checar se a identidade de sua empresa, sua missão, visão e valores refletem os novos compromissos assumidos pela companhia ou se é necessário e possível propor alguma adaptação.

Licença social para operar

Esse termo não se refere a um documento formal, mas, sim, à qualidade do relacionamento entre uma determinada empresa e seus *stakeholders*. Caso esse não seja o adequado, pode haver conflitos e, conseqüentemente, comprometer projetos, objetivos e resultados da companhia.

Refleta

A missão, visão e os valores de sua empresa refletem o compromisso com a sustentabilidade?

7. Engaje os *stakeholders*

Dialogar com seus *stakeholders* permite à empresa entender melhor os impactos gerados por suas atividades nos meios ambiente e social e encontrar maneiras para mitigá-los ou compensá-los, de forma a manter sua licença social para operar.

Como já foi citado anteriormente, esse diálogo também é essencial na definição das questões materiais e deve ocorrer tanto no nível das unidades operacionais como no nível corporativo. No primeiro caso, os *stakeholders* são geralmente membros das comunidades do entorno, fornecedores e clientes locais, além de outros atores regionais. Fazem parte do segundo grupo entidades governamentais e órgãos reguladores, grandes clientes e parceiros, representantes de funcionários e terceirizados, sociedade civil. Em ambas as situações, entretanto, a identificação e a priorização dos *stakeholders* devem seguir uma determinada metodologia e levar em consideração, por exemplo, os seguintes princípios, inspirados na norma AA1000:

- Responsabilidade
- Influência
- Proximidade
- Dependência
- Representatividade

AA 1000

Desenvolvida pela organização inglesa AccountAbility, a norma AA1000 estabelece parâmetros para um processo inclusivo de engajamento com *stakeholders*, com o objetivo de identificar questões prioritárias, definir indicadores de desempenho e metas, bem como contribuir para o processo de relato. A norma faz referências e complementa outras normas já existentes, tais como ISO 9001 e ISO 14001.



Certamente, já há uma interação entre a empresa e seus *stakeholders* por diferentes canais e formatos, tais como reuniões individuais, conferências, oficinas, audiências públicas, conselhos e comitês, negociação coletiva, centrais de atendimento ao cliente e ouvidoria, e até mesmo via redes sociais na internet. O importante é otimizar e aproveitar o uso desses canais existentes, estabelecendo uma forma estruturada de capturar seus anseios e *feedback*, incorporando-os à gestão. A seguir, alguns exemplos de práticas comuns em empresas que podem evoluir e fazer parte de um processo de engajamento para a sustentabilidade:

- Pesquisa de satisfação com clientes
- Avaliação e qualificação de fornecedores
- Pesquisa de clima organizacional
- Negociações coletivas com sindicatos
- Reuniões com investidores e analistas

Painel de especialistas

O painel de especialistas é uma forma mais focada de identificar e priorizar questões materiais. Consiste na realização de encontros em que especialistas em questões de sustentabilidade relevantes para o setor de atuação da empresa dialogam com base em uma agenda estruturada, sob o olhar atento da direção da companhia. É ideal que os especialistas possam trazer visões técnicas e que, de certa forma, representem também a ótica dos *stakeholders*. O resultado do painel deve alimentar a estratégia de negócios da organização, bem como servir de diretriz para o plano de ação em sustentabilidade.

Refleta

Sua empresa está disposta a ampliar o relacionamento com os diversos públicos de interesse?



8. Elabore uma Política de Sustentabilidade

A elaboração de uma Política de Sustentabilidade é um passo essencial para traduzir estratégias e compromissos em objetivos e diretrizes de gestão. Deve conter as orientações básicas para a gestão da sustentabilidade na empresa, facilitando o planejamento e a execução de ações nas diferentes áreas ou unidades de negócio.

Existem algumas maneiras de orientar a redação de uma política e organizar suas diretrizes:

- Por tema: elencar os temas materiais e as respectivas diretrizes para endereçá-los.
- Por unidade de negócio: para empresas com negócios relativamente distintos, pode ser útil separar as diretrizes específicas para cada um deles.
- Por área funcional: as diretrizes são organizadas conforme a função, como Marketing, Vendas, Recursos Humanos, Operações, Finanças, etc.
- Híbrida: uma combinação dos três tipos acima.

Uma boa política é curta, objetiva e disseminada para todos os *stakeholders* da empresa, começando pelo público interno.



9. Envolve o público interno

Para que qualquer estratégia corporativa tenha sucesso, é imprescindível que toda a organização esteja alinhada e trabalhando em torno de um mesmo objetivo. Essa lógica também se aplica quando o assunto em questão é a implantação de uma agenda de sustentabilidade.

Mas como fazer isso? Investindo tempo e recursos para criar uma nova cultura corporativa, que reflita os compromissos assumidos em prol da sustentabilidade. Várias iniciativas podem ser adotadas visando atingir essa meta, como o desenvolvimento e aperfeiçoamento de programas de treinamentos que tratem de questões socioambientais, a revisão e disseminação do código de ética da empresa e a opção pela contratação de profissionais que já tenham afinidade com essa agenda.

O público interno também pode ser sensibilizado e engajado a partir de campanhas de comunicação que ressaltem a urgência desse tema e o quanto está presente no dia a dia do funcionário, seja no trabalho ou em sua vida particular.



Outra opção é apostar em incentivos econômicos, a partir da inclusão de objetivos socioambientais nos sistemas de avaliação de desempenho, impactando diretamente na remuneração variável e no desenvolvimento da carreira dos funcionários. As diferentes áreas e gestores devem ter objetivos SMART (*veja quadro*) também para as questões de sustentabilidade. Esses devem estar balanceados com as metas econômicas, demonstrando que a empresa realmente possui uma abordagem para o *Triple Bottom Line*.

Essas iniciativas, na verdade, reforçam uma a outra e todas devem ser desenvolvidas em torno de um objetivo em comum: estimular os próprios funcionários, nos diferentes níveis hierárquicos, a encontrar e propor soluções alinhadas com a sustentabilidade.

Objetivos SMART

Essa ferramenta foi desenvolvida para ajudar no processo de definição de metas. Veja como ela pode ser aplicada, por exemplo, no caso de uma siderúrgica:

S – Específico	Reduzir emissões absolutas de gases do efeito estufa (GEE) com relação a um ano base (2010, por exemplo)
M – Mensurável	Uso da metodologia do Protocolo GHG para cálculo das emissões
A – Atingível	5% de redução
R – Relevante	Emissão de GEE é questão material para o setor
T – Com prazo determinado	2011, por exemplo

Refleta

Sua empresa dispõe de materiais de comunicação interna voltados ao tema sustentabilidade?

10. Ajuste o sistema de gestão

À medida que uma companhia incorpora a sustentabilidade em sua estratégia de negócios e na sua cultura organizacional, há necessidade de adaptar seus compromissos corporativos, sistemas de gestão e avaliação de desempenho (como já foi citado no item anterior).

Assim, uma etapa necessária diz respeito à formulação e divulgação de novas políticas corporativas afetadas pelo tema, tais como Política de Sustentabilidade (que pode englobar, por exemplo, as Políticas Ambiental, de Mudanças Climáticas e Social), Política de Ativos Intangíveis, Política de Riscos (inclusive regulatórios e de imagem), entre outras. Essas políticas requerem sistemas de gestão que irão monitorar sua implantação por meio da instituição de processos e procedimentos, bem como da seleção e apuração de indicadores relevantes.

Processos e procedimentos são importantes nessa etapa de desdobramento da estratégia, pois garantem que os compromissos assumidos serão integrados ao dia a dia dos colaboradores da organização, ou até a terceiros quando assim determinado. Também tendem a institucionalizar o cumprimento das políticas corporativas, reforçando a cultura da companhia em prol da sustentabilidade e reduzindo eventuais riscos de *compliance*.

Refleta

As políticas internas de sua empresa refletem o compromisso da organização com a agenda de sustentabilidade?

11. Defina e acompanhe indicadores

No tocante aos indicadores, estes são, tipicamente, sugeridos pelo “facilitador de sustentabilidade” da empresa, após uma consulta e o aval com demais áreas corporativas e de negócios, e devem ser apurados tanto para a organização como um todo quanto para determinadas unidades operacionais.

O acompanhamento de tais indicadores deve se dar não só no nível operacional, mas também no nível gerencial, sendo levado ao conhecimento da alta administração periodicamente, no mínimo uma vez por ano.

Para as empresas que estão iniciando esse processo, os indicadores da GRI podem representar uma importante fonte de informação.

Refleta

Sua empresa sabe exatamente quanto consome e desperdiça de insumos?



12. Estabeleça metas

Se a organização deseja demonstrar seu compromisso com o avanço da agenda da sustentabilidade, deverá estabelecer metas claras e objetivas para determinados indicadores, tornando-as públicas e de fácil monitoramento interno e externo.

Certificações

Existem hoje inúmeras certificações disponíveis, tanto no Brasil quanto no contexto internacional, correlacionadas ao tema sustentabilidade. Trata-se de ferramentas que atestam que as práticas de uma determinada empresa respeitam e atendem a normas definidas, conferindo credibilidade aos seus processos e produtos.

Há três grandes tipos de certificações mais comumente usados pelas empresas:

- **Certificações de gestão e processos** – As mais conhecidas são as chamadas ISOs: 9000 de qualidade, 14000 de meio ambiente, 26000 de responsabilidade social, geralmente atribuídas a unidades operacionais da companhia. Há ainda a OHSAS 18000, aplicável a relações de trabalho.
- **Certificações de produtos** – Também conhecidas como “selos”, são geralmente exibidas nas embalagens. Um dos selos mais renomados é o de Comércio Justo (Fair Trade), que busca atestar que o produto certificado atendeu a boas práticas produtivas e beneficiou populações locais.
- **Certificações setoriais** – Têm se tornado cada vez mais frequentes em áreas cujos impactos são mais questionados pela sociedade civil e passam a atuar como proteção de mercado a eventuais barreiras não comerciais. No Brasil, o setor de papel, celulose e embalagens faz amplo uso do FSC (Forest Stewardship Council) ou, na versão nacional, do Cerflor (Programa Brasileiro de Certificação Florestal), ao passo que o setor químico baseia-se muito no Responsible Care para garantir o manuseio seguro dos produtos ao longo de sua vida.

Refleta

Daqui a cinco anos, como imagina sua empresa em termos de sustentabilidade?



13. Relate suas conquistas e seus desafios

Para conquistar a confiança de seus *stakeholders* é preciso ser transparente. E a melhor maneira de prestar contas é por meio da publicação de relatórios. As empresas de capital aberto já devem publicar em jornal e enviar todo início de ano à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) seu Relatório de Administração, prestando contas, principalmente, dos resultados financeiros do exercício anterior. Por outro lado, tem sido prática crescente a publicação dos chamados Relatórios de Sustentabilidade, com o relato detalhado das informações não financeiras. Mais do que peças de diálogo, essas publicações podem ser utilizadas como ferramenta de gestão, auxiliando a empresa a monitorar e reportar indicadores, e articular sua estratégia, governança e gestão da sustentabilidade de maneira consistente.

No entanto, cada vez mais ganha importância a temática dos relatórios integrados, por meio dos quais a empresa apresenta de forma unificada seus resultados econômico-financeiros, sociais e ambientais, idealmente como fruto de uma estratégia também unificada. Veja, no capítulo a seguir, mais informações sobre esse tema.



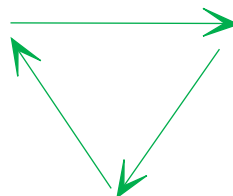
Transparência e prestação de contas: um capítulo à parte



Pesquisa da Experts in Responsible Investment Solutions (EIRIS), realizada com investidores estrangeiros em 2009, apontou a baixa disponibilidade de informações ESG sobre as empresas como a maior barreira para o aumento de alocação das carteiras em mercados emergentes. O Brasil – boa notícia – foi considerado o país com maior progresso na área nos últimos anos, seguido de perto por África do Sul, China, Coreia do Sul, Índia e Taiwan.

A publicação das informações não financeiras via relatórios (sejam eles de sustentabilidade, anuais, integrados...) é fundamental para acabarmos com esse dilema:

Investidor precisa de informações socioambientais para tomar uma decisão completa.



Sem esses dados, o investidor acaba seguindo o modelo tradicional de alocação de recursos, priorizando o aspecto econômico.

As empresas e os especialistas de sustentabilidade, por sua vez, reclamam que o investidor não dá atenção aos aspectos socioambientais.

A BM&FBOVESPA recomenda fortemente que as empresas façam seus relatórios considerando todos os aspectos da sustentabilidade em igual importância: econômico-financeiros, sociais, ambientais e de governança. E que deem ampla visibilidade a esse documento, publicando-o em seu website e também no site Em Boa Companhia (<http://www.bmfbovespa.com.br/WRS/index.asp>), mantido pela Bolsa como um espaço de divulgação de práticas e projetos de sustentabilidade das empresas listadas, para que investidores e demais públicos de relacionamento acompanhem e valorizem as boas iniciativas corporativas. Outra opção é divulgá-lo em canais diretos com outros públicos e em diretórios globais como o Corporate Register, que ajudará na exposição internacional.

Países como a África do Sul e a China já colocam a publicação de informações ESG, inclusive, como item obrigatório nos processos de listagem em bolsa ou para IPOs (sigla de Initial Public Offering, e que representa a abertura do capital de uma empresa no mercado acionário).

De acordo com a pesquisa Rumo à Credibilidade, realizada em 2010 pela Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS) e SustainAbility, mais de 130 empresas brasileiras publicaram relatórios de sustentabilidade em 2009. Esse número representa o dobro do ano anterior, o que mostra o rápido crescimento dessa prática. No entanto, nota-se que a qualidade dos relatórios tem avançado em ritmo mais lento se comparado à quantidade.

A adoção de padrões de relato visa exatamente reduzir essa lacuna. O modelo mais aceito no mundo hoje é o GRI G3, desenvolvido pela Global Reporting Initiative, uma rede global *multi-stakeholder* cuja missão é tornar os temas ESG tão rotineiros e passíveis de comparação quanto os econômico-financeiros. Atualmente, mais de 1.000 empresas em cerca de 70 países utilizam as diretrizes da GRI para seus relatos de sustentabilidade. O padrão GRI também foi recomendado por investidores brasileiros signatários do PRI e do Emerging Markets Disclosure Project.

No Brasil, já há um qualificado sistema para auxiliar as empresas na elaboração de seus relatórios, tais como um Ponto Focal da GRI no país, profissionais e consultorias, entidades acadêmicas, cursos, entre outros. As empresas que já incorporaram o hábito de prestação de contas podem auferir vantagens competitivas, em um mundo em que os relatórios vêm se tornando cada vez mais obrigatórios, seja por regulamentações ou por padrões mínimos exigidos pelo mercado.



Revisitando a materialidade

Ao iniciar a elaboração de seu relatório, a empresa deve ter clareza quanto às questões materiais identificadas no exercício de desenvolvimento da estratégia e gestão. Nem tudo que é material para a gestão será material para o relatório em função do público leitor, e vice-versa. Manter um relatório curto e conciso, porém tratando das questões mais relevantes, é essencial para garantir sua leitura e entendimento, principalmente pelos investidores e analistas de mercado. Recomenda-se que questões secundárias e explicações detalhadas de políticas e processos mais estáticos sejam relatadas apenas no website da empresa, com a devida referência no relatório impresso ou peça principal.

As tendências globais apontam também para a utilização cada vez mais frequente de diversos tipos de relatórios, dependendo do público que se pretende atingir. Assim, a empresa pode optar por publicar anualmente seu relatório de sustentabilidade, focado nas questões materiais, mas complementá-lo, ao longo do ano, com peças de prestação de contas dirigidas ao público interno, aos clientes, fornecedores, comunidades, órgãos governamentais, etc.



Princípios para o relato

Para garantir a credibilidade e eficácia do relato como mecanismo de prestação de contas aos *stakeholders* e torná-lo uma ferramenta de gestão interna, é necessário seguir alguns princípios, consagrados pelas diretrizes GRI. Abaixo, foram destacados alguns deles.

Equilíbrio

O relatório deve ser equilibrado, mostrando tanto fatos positivos quanto negativos com relação à empresa. Explicitar os desafios encontrados ao longo do ano é algo positivo, pois denota uma postura transparente por parte da organização.

Comparabilidade

Os temas e indicadores apresentados devem permitir a análise do desempenho ano a ano, bem como a comparação a padrões de mercado e empresas do mesmo setor. O leitor deve conseguir entender o contexto da informação.

Confiabilidade

O processo de coleta de informações até a publicação do relatório deve ser consistente, permitir checagens simples e eventualmente um processo de verificação externa.

Precisão

As informações devem ter um nível de precisão e detalhe que permita aos *stakeholders* fazerem uma avaliação justa do desempenho da empresa. A utilização de estimativas deve ser sinalizada e suas premissas explicadas.



Áreas de atenção

Ainda que a qualidade tenha aumentado, os relatórios de empresas brasileiras possuem lacunas recorrentes, conforme identificado pela pesquisa Rumo à Credibilidade 2010. Algumas delas são especificamente relevantes, sobretudo para o público investidor, portanto endereçá-las terá efeitos significativos na forma como a organização é percebida pelo mercado. Veja, a seguir, alguns pontos destacados pela pesquisa:

- **Estratégia e sustentabilidade:** como as questões socioambientais permeiam a estratégia da empresa?
- **Business Case:** como a sustentabilidade gera valor ao acionista? Há redução de custos? Acesso a novos mercados? Proteção de ativos? Melhora na reputação?
- **Gestão de riscos:** a quais riscos socioambientais a empresa está mais exposta? Como a companhia identifica, prioriza e mitiga esses riscos?
- **Desafios e dilemas:** balancear os desempenhos econômico, social e ambiental traz enormes desafios. Quais são eles? Como a empresa soluciona dilemas e toma decisões difíceis?
- **Políticas públicas e regulação:** qual o papel da empresa no desenvolvimento de políticas públicas para a sustentabilidade? Quais são as práticas e os temas prioritários para *lobby*? Que aspectos regulatórios podem influenciar o desempenho da organização?
- **Contextualização do desempenho:** a empresa apresenta indicadores absolutos e também relativos? O desempenho, positivo ou negativo, é explicado e justificado com relação às metas? Como esse desempenho se compara a índices setoriais ou de concorrentes diretos?
- **Estabelecimento de metas:** quais são as metas de curto e longo prazos para os principais indicadores?
- **Verificação:** a precisão dos dados quantitativos foi auditada por terceiros? O relatório abre espaço para a opinião de *stakeholders* com relação à qualidade do mesmo?



Glossário

AA1000: desenvolvida pela organização inglesa AccountAbility, a norma AA1000 estabelece parâmetros para um processo inclusivo de engajamento com *stakeholders*, com o objetivo de identificar questões prioritárias, definir indicadores de desempenho e metas, bem como contribuir para o processo de relato. A norma faz referências e complementa outras normas já existentes, tais como ISO 9001 e ISO 14001.

Análise de Ciclo de Vida (ACV): abordagem que mede o consumo de recursos e geração de resíduos ambientais durante todo o ciclo de vida do produto ou serviço – da extração da matéria-prima, do transporte, manufatura, distribuição, até o uso e descarte final. Para tanto, faz-se um inventário de uso de recursos básicos e energia, desperdício e emissões de gases em cada etapa do processo.

Base da Pirâmide (BoP): termo cunhado pelo professor de estratégia C.K. Prahalad para se referir aos 4 bilhões de pessoas no mundo que vivem na base da pirâmide econômico-social. Em seu livro *A Riqueza na Base da Pirâmide*, Prahalad afirma que o segmento representa a maior oportunidade de crescimento para o negócio das companhias globais. O professor Stuart Hart, posteriormente, conecta o conceito de sustentabilidade ao de base da pirâmide, ao sugerir que as empresas podem garantir seu crescimento enquanto ajudam a reduzir a pobreza se aprenderem a desenvolver produtos e serviços e incluem a população da base da pirâmide em suas cadeias de valor.

Business Case: forma profissional de justificar o investimento, de maneira quantitativa, qualitativa ou ambas, para aprovar um projeto estratégico que agrega valor ao negócio da empresa.

Capital Natural: abordagem que enxerga os recursos naturais, tais como água, terra e minerais, como meios de produção.

Créditos de Carbono: criados pelo Protocolo de Kyoto como parte dos mecanismos de flexibilização, são certificados que países em desenvolvimento podem emitir para cada tonelada equivalente de dióxido de carbono que, comprovadamente, deixarem de lançar ou retirarem da atmosfera. É necessário demonstrar que os projetos que originaram esse benefício não seriam implantados na ausência dos incentivos econômicos propiciados pelos créditos de carbono (conceito de adicionalidade). Empresas também podem emitir e comercializar créditos de carbono.

Desenvolvimento Sustentável: termo criado em 1987, definido no relatório *Nosso Futuro Comum*, da Comissão Brundtland (Comissão Mundial para Meio Ambiente e Desenvolvimento), como sendo o “desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de satisfazerem as suas próprias necessidades”.

Ecodesign: incorporação de considerações socioambientais no design de produtos antes que eles entrem na fase de produção. Derivações do termo incluem o conceito de berço ao berço (*cradle to cradle*), no qual o produto é desenhado de forma a ser completamente reutilizado com outra função ou 100% reciclado, e biomimetismo, que é o exame dos modelos, processos e sistemas da natureza para emular ou inspirar-se para a solução de problemas humanos.

Ecoeficiência: uso mais eficiente de recursos naturais, no intuito de reduzir os custos econômicos e os impactos ambientais, por meio da melhoria de eficiência nos processos produtivos existentes e por abordagens inovadoras (reciclagem, redução de desperdício). Tradicionalmente, foca o consumo por unidade produzida de itens como energia, água e materiais.

ESG: acrônimo para *Environmental, Social and Governance*, ou temas Ambientais, Sociais e de Governança, amplamente utilizado no mundo de investimentos para se referir a aspectos não financeiros da gestão das companhias.

Externalidade: impacto ou custo de uma decisão econômica em agentes que não participaram e/ou não têm controle sobre tal decisão. Pode ser negativa (a poluição de um rio por uma indústria pode causar prejuízos a outra indústria que necessite da mesma água) ou positiva (a contratação de segurança privada por uma empresa pode aumentar o nível de segurança também para seus vizinhos).

Gases do Efeito Estufa: os principais gases do efeito estufa são o dióxido de carbono e o metano, cujas origens incluem processos naturais e antrópicos (relativos às modificações provocadas pelo homem no meio ambiente). Outros gases do efeito estufa, unicamente de origem antrópica, são o óxido nitroso, os hidrofluorcarbonos, perfluorcarbonos e hexafluoreto de enxofre.

Global Compact ou Pacto Global: iniciativa desenvolvida pela Organização das Nações Unidas (ONU) com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção, em suas práticas de negócios, de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção, refletidos em dez princípios. Hoje já são mais de 5.200 organizações signatárias articuladas por 150 redes ao redor do mundo.

Global Reporting Initiative (GRI): criada em 1997 pela ONG norte-americana Coalition for Environmentally Responsible Economics (CERES) e pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), é uma organização baseada em redes, pioneira no desenvolvimento de diretrizes para a publicação de relatórios de sustentabilidade, que tem como compromisso a melhoria contínua das diretrizes, bem como sua aplicação em escala mundial. Tem o objetivo básico de levar o mesmo rigor analítico e quantitativo dos relatórios econômico-financeiros aos relatórios não financeiros.

Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE): índice da BM&FBOVESPA que tem por objetivo refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial, e também atuar como promotor das boas práticas no meio empresarial brasileiro.

Investimento Responsável: estratégia de investimento pela qual investidores, na seleção e na gestão de seus portfólios, consideram o desempenho social, ambiental, ético e práticas de governança corporativa, além do retorno financeiro.

ISO 14000: série de normas desenvolvidas pela International Organization for Standardization (ISO) – ONG sediada em Genebra (Suíça) – que estabelece diretrizes para a gestão ambiental das empresas, com o intuito de reduzir os impactos negativos de suas atividades sobre o meio ambiente.

ISO 26000: lançada em novembro de 2010, em Genebra (Suíça), traz orientações para organizações públicas e privadas com relação à sua responsabilidade social. Levou cinco anos para ser elaborada, período em que contou com a contribuição de cerca de 450 especialistas de mais de 99 países, além do apoio de 200 observadores e de 42 organizações regionais ou internacionais com relevância para o tema, como, por exemplo, Organização Internacional do Trabalho, Organização Mundial da Saúde, Consumers International, Pacto Global.

Mudança Climática: significa o aumento da temperatura média do planeta, e está relacionada às emissões de gases do efeito estufa na atmosfera, provenientes principalmente de atividades humanas. Entre as consequências mais graves do aquecimento global estão o aumento do nível do mar, o crescimento da frequência e intensidade dos fenômenos climáticos extremos e a desertificação de áreas agriculturáveis.

Protocolo GHG (GHG Protocol): padrão internacional de contabilidade das emissões de gases do efeito estufa (GEE ou GHG) mais usado por países e empresas. Foi desenvolvido em parceria com o World Resources Institute e o World Business Council for Sustainable Development.

Responsabilidade Social Empresarial (Corporate Social Responsibility - CSR): visão de negócios pela qual a empresa se responsabiliza perante um amplo conjunto de *stakeholders*, além de acionistas e investidores. Respeito ao meio ambiente, ética, qualidade de vida da mão de obra e das comunidades do entorno são atributos da RSE.

Stakeholders: termo em inglês (em português, partes interessadas) utilizado para definir os diferentes públicos ou entidades que afetam ou são afetados pelas atividades de uma empresa. Os *stakeholders* de uma corporação podem ser: funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, ONGs, órgãos reguladores, financiadores, investidores, etc.

Sustentabilidade Corporativa: modelo de gestão de negócios baseado no conceito de *Triple Bottom Line*. Envolve a transparência nos propósitos e na postura da empresa, considerando as necessidades e expectativas dos *stakeholders*.

Tecnologias Limpas: tecnologias de ponta em rápida evolução (da informática à biotecnologia), ou as tradicionais, que contribuem para a redução da poluição e do consumo de recursos naturais (inclusive energia elétrica) e promovem o aumento da produtividade e a utilização de novas matérias-primas de menor impacto ambiental.

Triple Bottom Line: termo criado em 1994 por John Elkington, fundador da SustainAbility, que representa a expansão do modelo de negócios tradicional, que só considerava fatores econômicos na avaliação de uma empresa, para um novo modelo que passa a considerar a performance ambiental e social da companhia, além da financeira.

*Fonte: Sustentabilidade e Geração de Valor
(David Zylbersztajn e Clarissa Lins – Elsevier, 2010)*



Links das organizações e iniciativas citadas nesta publicação

- AccountAbility : www.accountability.org
- Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (Apimec): www.apimec.com.br
- Bloomberg: www.bloomberg.com
- Carbon Disclosure Project: www.cdproject.net
- CEO Water Mandate: www.unglobalcompact.org/issues/Environment/CEO_Water_Mandate
- Comissão de Valores Mobiliários (CVM): www.cvm.gov.br
- Conselho Brasileiro de Manejo Florestal (FSC Brasil): www.fsc.org.br
- Corporate Register: www.corporateregister.com
- Dow Jones Sustainability Indexes: www.sustainability-index.com
- Em Boa Companhia: www.bmfbovespa.com.br/WRS/index.asp

- Emerging Markets Disclosure Project (EMDP): www.socialinvest.org/projects/iwg/emdp.cfm
- Experts in Responsible Investment Solutions (EIRIS): www.eiris.org
- Extractive Industries Transparency Initiative (EITI): www.eiti.org
- Forest Footprint Disclosure Project (FFD Project): www.forestdisclosure.com
- Fórum de Investimento Social: www.socialinvest.org/projects/iwg/emdp.cfm
- Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS): www.fbds.org.br
- GHG Protocol: www.ghgprotocol.org
- Global Reporting Initiative (GRI): www.globalreporting.org
- Good Index Series (FTSE4): www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp
- Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE): www.isebovespa.com.br
- International Finance Corporation (IFC): www.ifc.org
- International Integrated Reporting Committee (IIRC): www.integratedreporting.org
- International Organization for Standardization (ISO): www.iso.org
- International Trade Centre: www.standardsmap.org
- JSE SRI Index: www.jse.co.za/About-Us/SRI/Introduction_to_SRI_Index.aspx
- Majority Markets: www.majoritymarkets.org
- MSCI: www.msci.com
- Nações Unidas no Brasil (ONU): www.onu-brasil.org.br
- Natural Capitalism: www.natcap.org
- Novo Valor: www.bmfbovespa.com.br/novo-valor/pt-br/index.asp
- OHSAS 18001: www.18001.org
- Pacto Global (Rede Brasileira): www.pactoglobal.org.br
- Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo: www.pactonacional.com.br
- Princípios do Equador: www.equator-principles.com
- Princípios para o Investimento Responsável (PRI): www.unpri.org
- Programa Brasileiro de Certificação Florestal (Cerflor): www.inmetro.gov.br/qualidade/cerflor.asp
- Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente: www.pnuma.org.br
- Responsible Care Program: www.icca-chem.org/en/Home/Responsible-care/
- SustainAbility: www.sustainability.com
- Thomson Reuters: www.asset4.com
- United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP FI): www.unepfi.org
- World Federation of Exchanges (Federação Mundial de Bolsas): www.world-exchanges.org

Expediente

Realização: BM&FBOVESPA

*Coordenação Geral: Sonia Favaretto e Sônia Bruck,
Diretoria de Sustentabilidade*

*Conteúdo: Fundação Brasileira para o
Desenvolvimento Sustentável (FBDS)
Coordenação: Clarissa Lins, Diretora Executiva
Equipe Técnica: Gustavo Pimentel, Consultor Sênior*

*Edição: Ieda Pessolato (Mtb: 26.544)
Revisão de Texto: Jussemara Varella
Projeto Gráfico: KlaumonForma Comunicação
Edição de Arte: Mônica Deliberato, Diretora de Criação
Fotografia: Acervo BM&FBOVESPA
Impressão: Stilgraf
Tiragem: 1.000 unidades*

*É permitida a reprodução parcial ou total desta
publicação, desde que citada a fonte.*



www.bmfbovespa.com.br/novo-valor/pt-br/index.asp
www.bmfbovespa.com.br



Praça Antonio Prado, 48 – 01010-901 – São Paulo, SP
Rua XV de Novembro, 275 – 01013-001 – São Paulo, SP
+11-2565-4000