

GUIA

Sustentabilidade e Gestão ASG nas Empresas

Como começar, quem envolver
e o que priorizar

2022



SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. PREFÁCIO	5
3. SUSTENTABILIDADE E ASG: MUDANDO O MUNDO DOS NEGÓCIOS	6
Desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade	7
Empresas e desenvolvimento sustentável	8
A agenda ASG	9
Oportunidades derivadas da sustentabilidade e da agenda ASG	11
Quando temas socioambientais se tornam riscos para os negócios	12
4. ASG, SUSTENTABILIDADE E MERCADO DE CAPITALIS	14
O que é investimento responsável?	15
O investidor universal	18
Um pouco da história do investimento responsável	19
O papel das bolsas de valores	21
Na B3	22
5. ESTRATÉGIA E GESTÃO: 14 PASSOS RUMO À SUSTENTABILIDADE	24
1) Engaje a alta liderança da empresa	26
2) Estabeleça a governança da sustentabilidade	27
3) Elabore uma política de sustentabilidade	29
4) Engaje os <i>stakeholders</i>	30
5) Entenda o contexto da sua organização	31
6) Estabeleça suas prioridades e a estratégia de sustentabilidade	34
7) Defina os indicadores e métricas para os temas priorizados	36
8) Estabeleça metas	38
9) Revise suas políticas e processos organizacionais	39
10) Gerencie sua cadeia de valor	40
11) Adote uma agenda de Investimento Social Privado	42
12) Dissemine a nova cultura na empresa	46
13) Assuma compromissos públicos	46
14) Relate seus resultados e desafios	49
6. CRÉDITOS	51

1. INTRODUÇÃO

Os conceitos de responsabilidade social e de sustentabilidade empresarial partem da premissa de que entidades, públicas ou privadas, têm compromissos com a sociedade que vão além do cumprimento de suas obrigações legais. Essa compreensão vem se concretizando no mercado de capitais, especialmente por meio de regulações e demandas crescentes de investidores e gestores de recursos acerca de temas socioambientais. Ainda assim, por mais que a sustentabilidade conquiste a cada dia mais espaço na sociedade e no mercado, ela continua sendo um tema que precisa ganhar maturidade em muitas companhias.

Na pesquisa [Divulgações ESG: O que as empresas de capital aberto estão reportando?](#) (Grant Thornton Brasil, 2022), os dados obtidos a partir das informações divulgadas por 328 empresas de capital aberto no Brasil mostram que, apesar de 75% dos participantes considerarem os aspectos ASG como prioridade, apenas 14% os incluem nas tomadas de decisão, e menos da metade (48%) divulga seu relatório de sustentabilidade ou relato integrado. Ao mesmo tempo, como revela a pesquisa [Retrato da Sustentabilidade no Mercado de Capitais](#) (Anbima, 2022), 86% das mais de 900 instituições financeiras consultadas, classificou com nota 7 ou mais a importância do tema sustentabilidade.

ESG é a sigla em inglês para Environmental, Social and Governance. Em português é traduzida como ASG, para se referir a fatores Ambientais, Sociais e de Governança Corporativa no contexto da gestão empresarial. Em termos simplificados, resume a proposta de que um negócio deve ser avaliado também por esses fatores, e não só pelos critérios e indicadores usuais do mercado, como rentabilidade, competitividade, solidez, níveis de endividamento etc. Neste guia a sigla é utilizada em português, exceto quando grafada em inglês nas fontes originais.

Nesse contexto, as bolsas de valores têm sido protagonistas no desenvolvimento de ações para o aprimoramento das boas práticas de governança corporativa das companhias, no suporte à criação de novos mercados e no incremento à agenda socioambiental.

A B3, como consequência natural de seu compromisso com o desenvolvimento sustentável, investe em iniciativas estruturadas para a inclusão da abordagem de sustentabilidade em sua gestão interna, bem como em seus produtos, serviços e relacionamentos. Além disso, apoia iniciativas de engajamento, sensibilização e informação dos variados públicos de seu interesse. Dentre eles, as empresas têm papel central, pois formam com a Bolsa uma rede de intercâmbio, relacionamento, influência e parceria. E foi para elas que este Guia foi desenvolvido, tendo agora uma terceira edição atualizada, de modo que as companhias tenham à mão um material prático e didático, que as contextualize e auxilie nessa jornada de inserção da sustentabilidade em seu negócio. Este Guia, como não poderia deixar de ser, diferencia-se por trazer a abordagem de sustentabilidade pela perspectiva do mercado de capitais.

○ **Guia Sustentabilidade e Gestão ASG em Empresas: Como começar, quem envolver e o que priorizar** tem por objetivo compartilhar e disseminar conhecimentos, reflexões e melhores práticas a respeito desses temas, que podem contribuir para a trajetória de diferenciação, perenidade e criação de valor de grandes, médias e pequenas companhias. Afinal, não há mais dúvida de que a adoção de uma agenda de sustentabilidade e a inserção de critérios ambientais, sociais e de governança na gestão empresarial vieram para ficar. É importante que cada companhia encontre suas próprias soluções, levando em conta seus principais impactos, a materialidade do seu negócio e setor de atuação, e uma agenda positiva de contribuições para toda a sociedade.

Embora os termos sustentabilidade e ASG (ou ESG, em inglês) sejam cada dia mais utilizados, seu real significado ainda gera dúvidas. Em muitas situações, o conceito de sustentabilidade – que trata de forma integrada o sistema composto pelo meio ambiente, a sociedade e a economia – tem sido simplesmente substituído pela sigla ASG (ou ESG), que traduz uma perspectiva de negócios sobre esse sistema. Neste Guia, utilizamos os dois termos, considerando que, antes do recorte pela perspectiva de negócios, é necessário também contemplar o cenário como um todo, pela lente ampla da sustentabilidade.



2. Prefácio

É sabido que as bolsas de valores são estruturas-chave que dão suporte ao mercado financeiro, contribuindo sobremaneira para o desenvolvimento econômico do país. Assim, a missão de atender as demandas do mercado, moldando seus processos e serviços às necessidades dos investidores e empresas, poderia ser suficiente para esses importantes provedores de serviços. No entanto, com a adesão ao Pacto Global em 2005, a B3, que já tinha a governança como foco, deixou mais evidente também a importância da dimensão socioambiental nas empresas. Sinalizava, portanto, que a sustentabilidade não se prestava apenas a melhorar as condições da sociedade e do meio ambiente, mas também contribuía para adicionar valor de longo prazo às empresas e acionistas.

Assim, quando o mercado ainda não falava em ASG, a B3 já se posicionava como indutora do investimento responsável no Brasil, incentivando a transparência nas corporações e criando *benchmarks* que se tornaram base para a oferta de produtos financeiros sustentáveis. Mais do que uma signatária do PRI – Princípios para o Investimento Responsável, a B3 tem sido desde 2010 uma parceira importante na promoção desses princípios, incentivando a incorporação das questões ASG pelos investidores e empresas, bem como a prática do *stewardship* e do *disclosure* das informações ASG.

A versão 2022 do *Guia B3 Sustentabilidade e Gestão ASG nas Empresas: Como começar, quem envolver e o que priorizar* é mais uma demonstração do compromisso da B3 com a prática do investimento responsável e com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Apesar de ser direcionado a empresas, o Guia também aborda a evolução das finanças sustentáveis de forma didática, destacando o papel do investidor responsável. Adicionalmente, o documento destaca os avanços e desafios das organizações internacionais para se criar um padrão global de divulgação do desempenho relacionado à sustentabilidade – o ISSB, bem como as iniciativas de taxonomia, fundamentais para o combate ao *greenwashing*.

Por fim, nos *14 passos rumo à sustentabilidade*, o Guia apresenta as melhores práticas de gestão das questões ASG nas empresas, preconizando a abordagem estratégica da sustentabilidade, de forma transversal a todos os processos e levando em conta os demais *stakeholders* que integram a cadeia de valor da empresa. Valendo-se de sua posição privilegiada, de elo entre investidores e empresas, a B3 gerou uma versão de alcance amplo do Guia, que se utiliza de ótimas referências, e que permite a aplicação dos conceitos sobre ASG e sustentabilidade de forma prática. Ao mesmo tempo, a B3 desenvolveu um referencial teórico robusto, que obviamente não se esgota, mas é importante para embasar revisões futuras, num tema que está em constante evolução.

Ótima leitura!

Marcelo Seraphim
PRI Brasil



3. Sustentabilidade e ASG: Mudando o Mundo dos Negócios

[B]³

Desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade

A Rio-92, Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, aconteceu 20 anos após a primeira conferência do tipo (Estocolmo, 1972) e teve desdobramentos importantes para a ciência, a governança multilateral, o meio ambiente e a justiça social, gerando um debate de alto nível e contribuições válidas ainda hoje para o desenvolvimento e crescimento econômico no Brasil e no mundo.

Foi a partir dessa Conferência, que o conceito de desenvolvimento sustentável, cunhado pela Comissão Brundtland em 1987, passou a ser amplamente conhecido:

“O Desenvolvimento Sustentável é o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações satisfazerem às suas próprias necessidades. (Relatório Brundtland, Nosso Futuro Comum. p. 24).”

Como resultado da Rio-92, uma série de tratados internacionais com aplicabilidade a todos atores da sociedade foram estabelecidos: Agenda 21, Convenção do Clima e Convenção para a Biodiversidade, entre outros. A partir daí, as Conferências das Partes (COPs - Conference of the Parties, em inglês) passam a ser realizadas para dar sequência aos acordos estabelecidos e tomar as decisões necessárias para promover sua efetiva implementação.

Com essa base, em diversos países o conceito de desenvolvimento sustentável

passou a ser considerado em políticas públicas e a moldar estratégias e táticas reconhecendo que a preservação ambiental, a construção de um convívio equilibrado com o planeta e a criação de práticas sustentáveis são essenciais para a vida humana e uma responsabilidade de todos.

Na virada para o século XXI, a importância do setor privado – com o peso dos grupos empresariais globalizados e transnacionais e os impactos cumulativos da sua atividade sobre o meio ambiente e a sociedade – levou à convocação das empresas para, nas palavras de Kofi Annan, prêmio Nobel da Paz e ex-secretário geral da ONU, “darem um rosto mais humano à globalização, para que o maior número possível de pessoas possam desfrutar de seus benefícios”. Esse chamado reflete e sintetiza o movimento que no mundo dos negócios ficou conhecido como CSR – Corporate Social Responsibility e, no Brasil, foi chamado de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ou Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

A contribuição do britânico John Elkington foi determinante para consolidar esse entendimento, ao cunhar, em 1994, um termo que influenciou bastante a incorporação de critérios socioambientais pelas empresas: foi o *Triple Bottom Line* (TBL) – o tripé da sustentabilidade empresarial, que inclui resultados ambientais, sociais e econômicos, traduzindo para o mundo dos negócios os três pilares do desenvolvimento sustentável, que tratam desses mesmos três aspectos. Sob a ótica desse conceito, as empresas têm a responsabilidade de equilibrar os retornos econômicos, sociais e ambientais de suas operações.

Os últimos anos têm sido marcados

pela ampla disseminação da agenda ASG e o crescimento vertiginoso do número de mecanismos de avaliação e monitoramento, bem como de padrões de sustentabilidade, iniciativas empresariais, políticas corporativas, códigos de conduta voluntários e mecanismos de autorregulação. Também são cada vez mais comuns as menções à questão do *greenwashing*, ou seja, a comunicações e atitudes de negócios que projetam uma imagem de sustentabilidade, mas carecem de conexão com a realidade, de consistência ou resultados reais. É um problema que pode ocorrer até por simples falta de informação dos gestores, e que precisa ser combatido, pois é capaz de gerar graves riscos e perdas reputacionais, tanto para empresas como para investidores.

No contexto atual – de globalização pós-pandemia, avanço tecnológico, encurtamento de distâncias físicas e virtuais, empoderamento crescente dos *stakeholders*, aparecimento de novas instâncias regulatórias e de prementes dilemas éticos, demandas sociais e emergências ambientais –, o ambiente de atuação das empresas mudou. Como detalhado mais adiante, o sistema financeiro – que por sua própria natureza é sensível a tudo que possa afetar a estabilidade e os resultados esperados dos negócios e investimentos – também evoluiu, incorporando essas novas perspectivas e criando mecanismos para integrá-las em suas análises e produtos.

Empresas e desenvolvimento sustentável

O quadro abaixo mostra os estágios evolutivos e níveis de maturidade organizacional das empresas no tema de sustentabilidade, indo de um estágio inicial, defensivo, até o mais avançado, em

que a empresa se torna protagonista no seu setor de atuação ou mesmo em todo o mercado, desafiando práticas tradicionais e melhorando qualitativamente todo o ambiente de negócios.

Estágio	O que as empresas fazem	Motivações
Defensivo	Negar práticas, resultados ou responsabilidades por impactos negativos	Defender-se contra os ataques à sua reputação que, a curto prazo, podem afetar as vendas, o recrutamento, a produtividade e a marca
Conformidade	Adotar uma abordagem baseada em políticas e procedimentos de conformidade como um custo de adequação do negócio às exigências regulatórias	Evitar a perda de valor econômico no médio prazo, em decorrência de riscos contínuos de reputação e litígio
Gerencial	Incorporar questões sociais e ambientais em seus principais processos de gestão, como parte das estratégias de negócio	Mitigar a erosão do valor econômico no médio prazo e alcançar ganhos de médio e longo prazo, integrando práticas empresariais sustentáveis em suas operações diárias
Estratégico	Integrar questões socioambientais em suas principais estratégias de negócios, como elementos de diferenciais competitivos e de sua proposta de valor	Aumentar o valor econômico no longo prazo e ganhar vantagem pelo pioneirismo, alinhando a estratégia e o processo de inovação a questões socioambientais
Protagonista	Promover a ampla participação do seu setor de atuação no fortalecimento da sustentabilidade (“Conseguir que todos façam”)	Gerar valor econômico a longo prazo, superando eventuais desvantagens do pioneirismo e realizando ganhos por meio da ação coletiva, beneficiando toda a sociedade

Adaptado de *The Path to Corporate Responsibility*, de Simon Zadek.

A agenda ASG

Apesar de só a partir de 2020 ter se popularizado amplamente, o termo ASG surgiu oficialmente em 2004, na publicação "[Who Cares Wins](#)". Trata-se de uma ampla série de recomendações produzidas por organizações do sistema financeiro visando a melhor integração de aspectos ambientais, sociais e de governança em suas análises e na gestão de ativos e de seguros. Parte de uma iniciativa lançada pelo secretário-geral da ONU e pelo Pacto Global, com apoio do governo suíço, o relatório teve o endosso de 23 instituições financeiras de relevância internacional.

De 2004 a 2008, essa iniciativa realizou uma série de eventos com profissionais do setor financeiro e de empresas, com o objetivo de aumentar a compreensão dos riscos e oportunidades ASG, e de melhorar sua integração aos negócios, com atenção



especial aos investimentos em mercados emergentes. Esses eventos serviram de base para a criação, em 2006, do [PRI](#) (Princípios para o Investimento Responsável), organização criada pela United Nations Environment Programme (Unep) Finance Initiative e pelo Pacto Global, que requer de seus signatários a incorporação de temas ASG nas análises e decisões de investimento e propriedade de ativos.

O TSUNAMI ASG

Existem diferentes explicações para a enorme popularização do termo ASG, ocorrida a partir de 2020. Para alguns, a principal causa foi a pandemia de Covid-19, que expôs fragilidades da economia globalizada e interdependente, chamando a atenção para os riscos existentes e a necessidade de melhor considerá-los na gestão dos negócios. Para outros, foram as reiteradas manifestações sobre questões ASG feitas por importantes atores do empresariado e das finanças, como o manifesto da Business Roundtable sobre o propósito das empresas, assinado por 181 CEOs de grandes corporações mundiais, e as cartas de Larry Fink, CEO da BlackRock,

a maior gestora de ativos do mundo. Independentemente da causa, o fato é que a sigla ESG/ASG ganhou rapidamente as manchetes, e se tornou um assunto presente nas principais agendas de negócios.

Recentemente, a partir de 2022, tem surgido questionamentos sobre excessos ou falta de cuidado e clareza na aplicação dessas propostas, o que é natural, considerando a velocidade e a dimensão desse verdadeiro *tsunami* de informações e propostas. Controvérsias à parte, o que se pode dizer com segurança é que a sigla ASG veio para ficar, mesmo que com eventuais ajustes no seu uso e entendimento.

Embora o termo ASG seja muitas vezes utilizado como sinônimo, ou mesmo evolução, do conceito de sustentabilidade, é importante compreender que não são equivalentes, e que confundi-los pode ser um risco tanto para os negócios quanto para a sociedade. Esse é um alerta que consta no próprio relatório “Who Cares Wins”, que explica ter deliberadamente utilizado a sigla ASG para evitar o uso de termos como sustentabilidade e responsabilidade social, que têm um significado mais amplo e sujeito a diferentes interpretações.

Atualmente, segundo o [CFA Institute](#), ASG é uma abordagem de gestão de ativos em que os investidores reconhecem explicitamente a relevância de fatores

ambientais, sociais e de governança em suas decisões de investimento, bem como em seu papel como proprietários e credores, tendo por principal preocupação o retorno de longo prazo de uma carteira de investimentos.

ASG, então, deve ser entendida como uma abordagem especificamente voltada para a integração de certos aspectos não financeiros aos negócios. Portanto, é diferente da sustentabilidade, que, por sua perspectiva ampla e sistêmica, considera os impactos dos negócios em uma agenda abrangente de expectativas da sociedade em relação às empresas e todos os demais fatores envolvidos nos sistemas de produção e consumo.

Veja abaixo as principais diferenças entre sustentabilidade e ASG:

Diferenças	Sustentabilidade	ASG
Motivação	Lidar com os desafios e demandas da sociedade, tendo como premissa a inclusão social	Cuidar da longevidade do negócio, à medida que responde às demandas do mercado financeiro
Nível de ambição	Definido pela ciência, de acordo com a urgência e magnitude dos desafios socioambientais	Definido por parâmetros de mercado e expectativas dos investidores e gestores
Atores	Governo, setor privado e sociedade civil	Setor privado
Público	Todos os segmentos da sociedade	Principalmente o mercado financeiro
Foco	Gestão dos impactos sociais e ambientais na sociedade, economia e meio ambiente	Gestão de riscos ASG para o negócio e impactos nos resultados financeiros e econômicos da companhia no longo prazo
Transparência	Compromisso com <i>disclosure</i> por meio de relatórios de sustentabilidade e/ou integrados (foco: aspectos materiais para os <i>stakeholders</i> da companhia)	Compromisso com <i>disclosure</i> por meio de relatórios de sustentabilidade e/ou integrados (foco: aspectos materiais para precificação de riscos e <i>valuation</i>)
Processo decisório	Estratégias de Sustentabilidade não necessariamente conectadas às estratégias específicas do negócio e ao seu processo de decisão	Estratégias ASG focalizando nas instâncias de governança corporativa e nos processos de tomada de decisão (Conselho de Administração e Comitês de Assessoramento), priorizando temas materiais para o negócio

Oportunidades decorrentes da sustentabilidade e da agenda ASG

A adoção de estratégias pautadas na sustentabilidade e na agenda ASG pode agregar valor de diferentes maneiras para uma companhia:

1. Geração de receita

- Adaptação de produtos e serviços para atendimento de novas demandas dos clientes;
- Desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- Acesso a novos mercados;
- Fidelização de clientes e consumidores.

2. Redução de custos

- Otimização do uso de recursos naturais (água, energia e outros insumos) na produção;
- Estabelecimento de parcerias e indução de melhores práticas na cadeia de fornecimento;
- Menores custos de acesso a capital;
- Menores custos em apólices de seguros;
- Redução de custos trabalhistas relacionados a absenteísmo, doenças e acidentes de trabalho.

3. Desenvolvimento do capital humano e social

- Atração e retenção de talentos;
- Ambiente mais inovador e diverso;
- Cultura organizacional mais humanizada e livre de discriminação e assédios;

- Aumento potencial da produtividade da força de trabalho;
- Aumento da apreciação da empresa pela comunidade;
- Obtenção e manutenção da licença social para operar;
- Maior identificação dos *stakeholders* com os objetivos da companhia.

4. Mitigação de riscos

- Redução da exposição a riscos socioambientais e climáticos (físicos e de transição);
- Redução de contenciosos trabalhistas;
- Redução de impactos sobre riscos operacionais, de mercado, financeiros etc.

5. Atendimento e antecipação de demandas legais e regulatórias

- Capacidade de influenciar políticas públicas.

6. Melhoria da reputação e da imagem

- Aumento do valor intangível da companhia.

Quando temas socioambientais se tornam riscos para os negócios

Os Relatórios de Riscos Globais (Global Risks Reports, no original em inglês) são uma série de relatórios produzidos pelo Fórum Econômico Mundial (World Economic Forum) e divulgados anualmente na Conferência de Davos. Têm sido utilizados por empresas de todo o mundo, pois permitem acompanhar a evolução das percepções de riscos globais entre especialistas em riscos e líderes de negócios, governo e sociedade civil. Também apontam tendências e sinalizam o que nos espera à frente.

Foi por volta de 2015 que aspectos socioambientais passaram a ocupar lugar relevante na mesa dos executivos.

Na edição de 2020, pela primeira vez, os cinco maiores riscos em termos de probabilidade foram todos relacionados ao meio ambiente: eventos climáticos extremos, falha na ação climática, desastres naturais, perda de biodiversidade e desastres ambientais provocados por causa humana.

No ano seguinte, entraram em cena novos riscos relacionados a doenças infecciosas, crises ligadas aos meios de vida e sobrevivência, inequidade digital, deterioração da saúde mental e estagnação econômica. Esses riscos dão o tom de expectativas globais sobre temas sociais latentes como as desigualdades sociais e a erradicação da pobreza.

A figura abaixo apresenta os riscos mais severos em escala global para os próximos 10 anos.

“Identifique os mais severos riscos em escala global, para os próximos 10 anos”



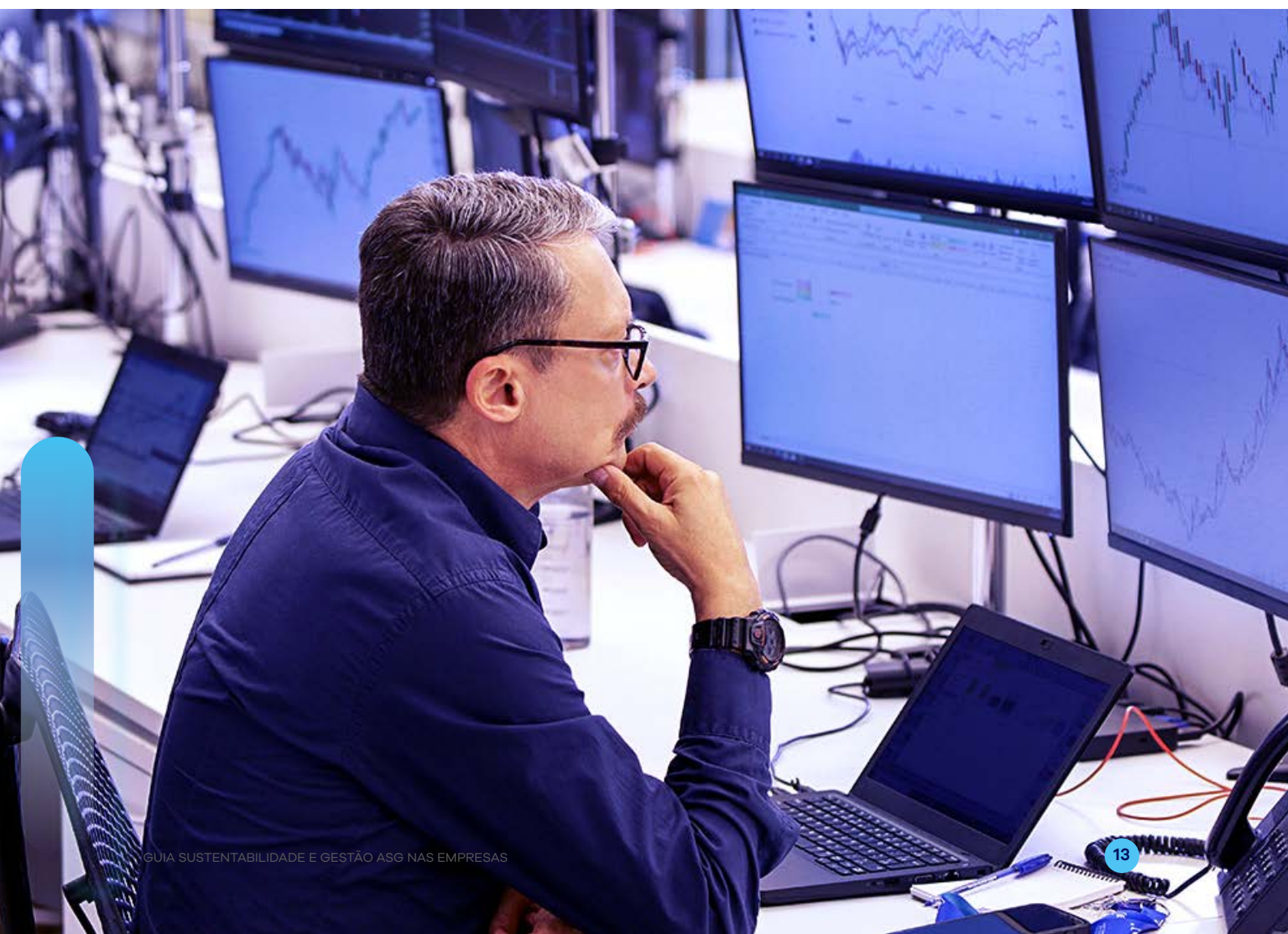
Fonte: Relatório de Riscos Globais – World Economic Forum, 2022.

Em 2020, os pesquisadores do [Stockholm Resilience Centre](#) publicaram estudo na revista *Science*, apontando que pelo menos quatro de nove limites planetários já foram ultrapassados em consequência da atividade humana. São eles: mudança do clima, perda da integridade da biosfera (por exemplo, redução da biodiversidade e extinção de espécies), mudanças no uso da terra (por exemplo, desmatamento), e alteração dos ciclos biogeoquímicos do fósforo e do nitrogênio.

Em 2021, o novo relatório do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas da ONU (IPCC, na sigla em inglês) indicou que as emissões nocivas de carbono/gases de efeito estufa de 2010-2019 foram as mais altas na história, e que estamos “[no caminho para o aquecimento global de mais que o dobro do limite de 1,5 grau Celsius que foi acordado em Paris em 2015](#)”. No entanto,

os cientistas dizem que ainda é possível reduzir pela metade as emissões até 2030 e evitar os piores cenários.

Todos esses temas representam tendências e pressões presentes em nossa sociedade, e que afetam fortemente o ambiente de negócios. Para investidores, como mostram os [debates no PRI](#), torna-se urgente a incorporação de fatores ASG nas estratégias empresariais de mitigação de riscos e criação de valor, capturando também as oportunidades relacionadas a este contexto. De fato, isso já está acontecendo, como aponta o estudo “[Gerenciamento de Riscos: os principais fatores de risco divulgados pelas empresas abertas brasileiras](#)”, que analisa os dados públicos divulgados nos seus Formulários de Referência. Riscos ASG foram mencionadas por 66% das empresas. Na edição anterior, divulgada em 2020, esse percentual era de 56%.





4. ASG, sustentabilidade e mercado de capitais

[B]³

O que é investimento responsável?

Como visto, um bom desempenho financeiro deixou de ser o único critério para conferir valor a uma companhia e atrair investimentos. Investidores e analistas estão cada vez mais atentos à maneira como as empresas lidam com as questões ASG, passando a incorporar critérios dessa natureza nas análises de investimentos, na gestão das carteiras e na tomada de decisões. Essa é a base do chamado investimento responsável. Como já explicado, essa abordagem - também conhecida por “incorporação ASG - recebeu grande impulso a partir de 2006, com a criação dos Princípios para o Investimento Responsável (PRI), que busca levar as questões de sustentabilidade para o *mainstream* do setor de investimentos. Segundo a organização, o investimento responsável corresponde à estratégia e à prática de se incorporar fatores ambientais, sociais e de governança (ASG) nas decisões de investimento e no exercício da propriedade ativa (*active ownership*).

Um fator que também vem impulsionando o investimento responsável é a oferta crescente de produtos e serviços que consideram aspectos socioambientais e de governança corporativa, como os índices de sustentabilidade das bolsas de valores, fundos de investimento atrelados a tais índices (ETFs: *exchange-traded funds*), títulos de dívidas vinculadas à sustentabilidade (*Sustainability-Linked Bonds*, ou “SLBs”), títulos sociais e verdes (*Social Bonds* e *Green Bonds*), e os segmentos especiais de listagem em bolsas de valores. Outra modalidade crescente nesse campo são as operações de *blended finance*, em que recursos públicos ou filantrópicos são combinados em instrumentos financeiros, com o

objetivo de viabilizar e incentivar a alocação de capitais privados em investimentos para o desenvolvimento sustentável.

Adicionalmente, observou-se um aumento expressivo nas informações públicas relacionadas a aspectos ASG em relatórios empresariais. Diversas agências de pesquisa e de *rating* especializadas surgiram ou desenvolveram produtos ASG nos últimos anos – como [Sustainalytics](#), [MSCI](#), [Fitch Ratings](#), [S&P Global](#), [Moody’s](#) e [Morningstar](#). Elas atribuem notas ou *scores* a aspectos ASG das empresas e fornecem outras informações para atender à crescente demanda por dados e perfil de risco, servindo de referência para investidores ao redor do mundo. Porém, como não há um *framework* (referencial) único de avaliação

Em junho de 2022, mais de 5 mil investidores institucionais e gestoras de ativos, representando mais de US\$ 121 trilhões em ativos, eram signatários do PRI. Destes, 123 são brasileiros. Outro indicativo da importância que essa perspectiva está ganhando é o volume de US\$ 2 trilhões investidos em *green* e *social bonds*, só no primeiro semestre de 2022.

a ser seguido e cada agência tem sua metodologia própria, diferentes informações são produzidas por analistas quando avaliam um mesmo parâmetro ASG, podendo uma empresa ser bem avaliada em um *rating*, e mal em outro.

A expansão da disponibilidade de informações promove ainda a consideração das questões ASG em análises e relatórios de *research* das instituições financeiras, consultorias e agências de notícias, voltadas para analistas e todos os tipos de investidores. Uma outra tendência é a utilização de técnicas para análise massiva de dado – [Big Data e Inteligência Artificial](#) – sob a perspectiva ASG.

Quer saber mais sobre os Fundos ASG?

No primeiro semestre de 2022, a Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima) publicou critérios de [autorregulação para produtos de investimento](#) com critérios ASG. Essa regra estabelece dois tipos de produtos, que podem ser identificados pelos gestores como tendo atributos de sustentabilidade: os que têm a sustentabilidade como

propósito podem usar o sufixo IS, de Investimento Sustentável, no nome. Outros produtos, que integram critérios ASG em seus processos de gestão, mas não têm o investimento sustentável como objetivo principal, não podem usar o sufixo IS, mas podem utilizar a frase “esse fundo integra questões ASG em sua gestão” nos materiais de venda. Veja [aqui](#) as regras e os produtos.

O que são os títulos sustentáveis?

Os “*bonds*” são títulos de dívida, ou seja, papéis que pagam juros e que são vendidos a investidores.

Green Bonds ou títulos verdes, são papéis de dívida emitidos para financiar projetos com benefícios ambientais. A destinação de recursos é carimbada e só pode ser destinada para o projeto específico que foi declarado pela empresa no momento da emissão. Exemplos de projetos associados à emissão de *green bonds* são: energia renovável, eficiência energética, transporte limpo, mudanças de tecnologia para prevenir a poluição.

Social Bonds seguem a mesma lógica de dinheiro carimbado, mas os projetos têm de ter benefícios sociais definidos, como acesso a

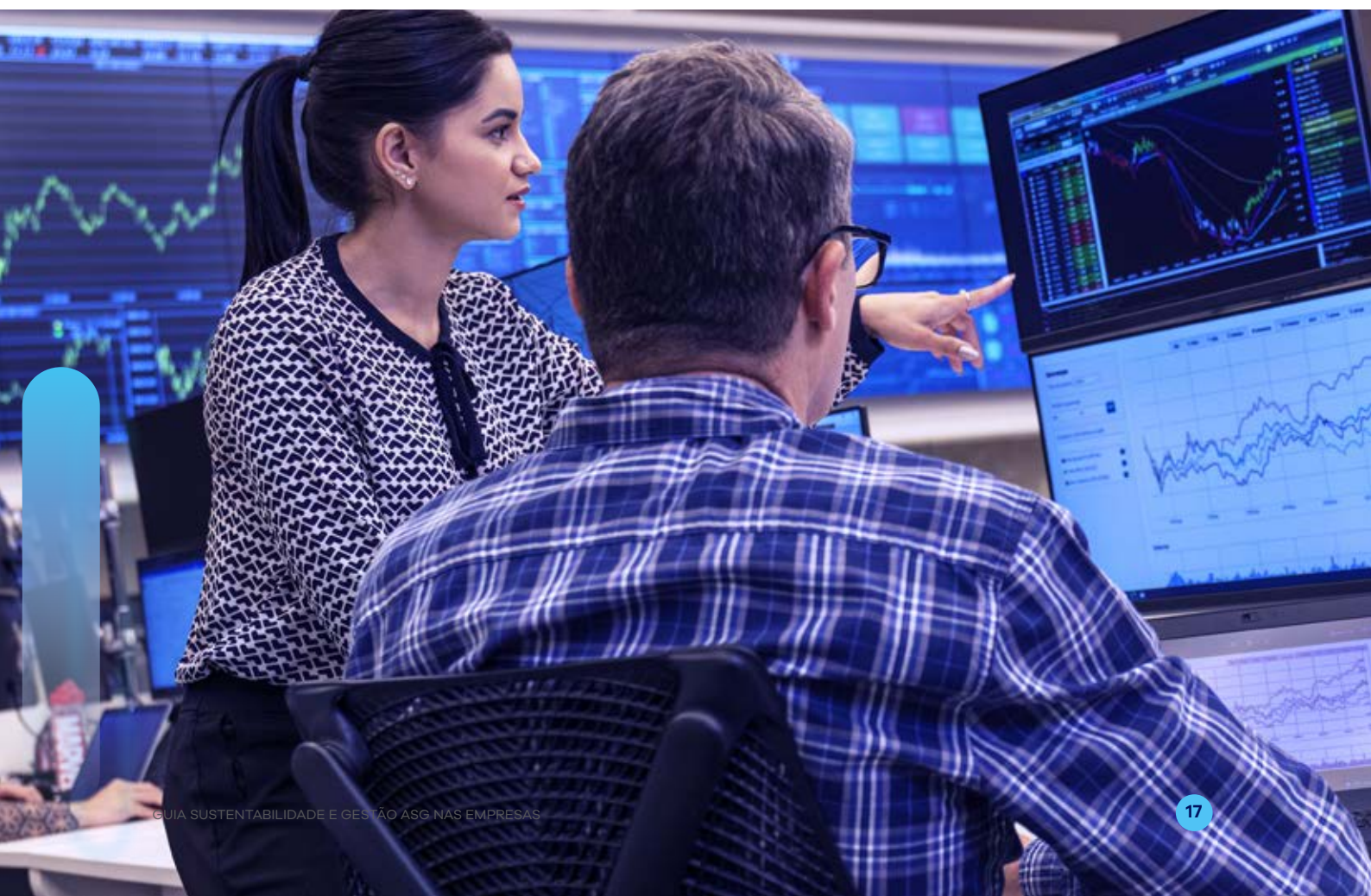
saúde e educação; habitação a preços acessíveis; alívio a desemprego decorrente de crises; sistemas alimentares sustentáveis etc.

Sustainability-Linked Bonds (SLB) diferentemente dos *green* e *social bonds*, o dinheiro não é carimbado, o que dá mais liberdade no uso dos recursos. Mas, ao emitir um SLB, a empresa tem de se comprometer com metas ambientais e ou sociais objetivas dentro de determinado prazo. Se não alcançar as metas, sofre uma penalidade, na forma de um prêmio sobre a taxa de juro, que encarece o custo de crédito para a empresa emissora do título. Esse mecanismo é chamado de *step up* de taxa. Há emissões em que ocorre o contrário: há um *step down*, ou seja, a taxa cai, caso a meta seja cumprida.

Existem várias maneiras de investir com responsabilidade.
As abordagens geralmente combinam duas áreas mais amplas:

CONSIDERAR FATORES ASG NA FORMAÇÃO DA CARTEIRA (conhecida como incorporação ASG)			APRIMORAR O DESEMPENHO ASG DAS INVESTIDAS (conhecida como <i>stewardship</i> , ou atuação engajada do investidor)	
É possível incorporar os fatores ASG às práticas de investimento existentes utilizando-se uma combinação de três abordagens: interação, triagem/ <i>screening</i> e temática.			Os investidores podem incentivar as empresas nas quais já investem a melhorar sua gestão de riscos ASG ou a desenvolver práticas de negócios mais sustentáveis.	
Integração	Filtro/ Screening	Temática	Engajamento	Voto por procuração/ proxy voting
A inclusão explícita e sistemática dos fatores ASG na análise e nas decisões de investimento, a fim de gerenciar melhor os riscos e ampliar os retornos.	Aplicar filtros à lista de investimentos em potencial para incluir ou excluir empresas na concorrência para investimento, com base nas preferências, valores ou ética do investidor.	Procurar combinar perfis atraentes de risco-retorno com a intenção de contribuir para um resultado ambiental ou social específico. Inclui o investidor de impacto.	Discutir fatores ASG com as empresas para melhorar a forma como tratam tais fatores, incluindo sua divulgação. Pode ser feito individualmente ou em colaboração com outros investidores.	Expressar formalmente aprovação ou desaprovação por meio do voto em deliberações e propor pautas para votação pelos acionistas sobre fatores ASG específicos.

Definições dos termos técnicos utilizados nos relatórios do PRI estão disponíveis [aqui](#).



O investidor universal

Grandes investidores institucionais têm aderido fortemente à abordagem do investimento responsável. Esses investidores, considerados investidores universais, em função de seu porte, têm a necessidade de diversificar suas carteiras, distribuindo investimentos por praticamente todos os setores da economia, com grande potencial de impacto nas questões ASG. Adicionalmente, como todo gestor de recursos de terceiros, o investidor universal tem, além da preocupação com o retorno dos ativos sob sua gestão, o dever fiduciário no exercício de suas funções.

Assim, para o investidor universal, é fundamental manter uma abordagem de investimentos voltada para o longo prazo e que considere também as questões socioambientais, condizente com o conceito mais moderno de dever fiduciário. Por esse motivo, órgãos reguladores de diversos países já admitem explicitamente que a sustentabilidade faz parte da responsabilidade das empresas e que, conseqüentemente, o investimento responsável é compatível com o dever fiduciário de investidores profissionais.

No relatório [O Dever Fiduciário no Século XXI](#), publicado pelo [Pacto Global da ONU](#), [Unep Finance Initiative](#), Unep Inquiry e PRI em 2015, afirma-se que a não consideração de vetores de valor de longo prazo em práticas de investimento, que incluam as questões ambientais, sociais e de governança corporativa, é uma falha no dever fiduciário. Mesmo ainda havendo posições que condicionam esse entendimento à anuência dos investidores, trata-se de um tema presente e relevante na agenda dos gestores de investimentos.

O impacto que o investidor universal pode ter sobre as questões ASG também depende de como ele pratica o *stewardship* ou *active ownership* (exercício da propriedade ativa, em tradução livre). O *stewardship* é uma abordagem na qual o investidor, no âmbito de sua obrigação fiduciária, se relaciona com as empresas investidas para melhorar suas práticas sustentáveis. O investidor incentiva empresas investidas a melhorar seu desempenho e gestão de riscos ASG, acreditando que, ao longo do tempo, estas combinarão tais melhorias com uma rentabilidade duradoura no longo prazo.

Sustentabilidade e práticas ASG geram valor para o acionista

Centenas de estudos conduzidos nas últimas duas décadas demonstram que a abordagem do investimento responsável não prejudicou o desempenho das carteiras de investimento, se comparadas aos *benchmarks* tradicionais. Ao contrário, em vários casos, propiciou desempenho superior. Mesmo havendo também estudos com conclusões diferentes, tal fato dá ainda

mais força ao *business case* de que sustentabilidade pode gerar vantagens competitivas, maiores retornos para investidores ou, pelo menos, mitigar riscos e melhorar a reputação, produzindo maior valor a longo prazo. Um exemplo disso é o desempenho do ISE B3, índice que de 30/11/2005 a 30/12/2021 se valorizou 267,05%, enquanto o *benchmark*, Ibovespa, cresceu 228,42%.

Um pouco da história do investimento responsável

Engana-se quem pensa que a aplicação de filtros ao processo de decisão de alocação de recursos é recente no mercado de capitais. Há mais de um século, investidores religiosos já restringiam seus investimentos, não direcionando recursos para setores econômicos que contrariavam suas crenças. A seguir, mostra-se como temos evoluído nesse campo:

Anos 50 e 70	A exclusão de setores por filtros negativos – como armamentos, bebidas alcoólicas e tabaco – deixa de ocorrer por motivos apenas religiosos e passa a embasar-se também em valores éticos e morais. Investidores norte-americanos e europeus, por exemplo, deixam de alocar recursos em empresas que mantêm relacionamento com o regime do <i>apartheid</i> na África do Sul.
Anos 80	Surge a abordagem <i>best-in-class</i> , pela qual filtros são aplicados de forma a manter a distribuição setorial das carteiras, com a escolha das empresas com melhor desempenho ASG em cada setor.
Anos 90	Repercutindo avanços da conferência Rio-92 , é fundada, em 1997, a Global Reporting Initiative (GRI), que três anos depois publica o <i>GRI Guidelines</i> (G1): primeiro <i>framework</i> global para relatórios de sustentabilidade. Em 1999 é lançado, pela Bolsa de Nova York, o Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI), o primeiro índice global dedicado a selecionar empresas que incorporam práticas de sustentabilidade em seus negócios.
Anos 2000	A Bolsa de Londres lança o FTSE4Good (2001) e a Bolsa de Valores de Joanesburgo (JSE, na sigla em inglês), o Socially Responsible Investment Index (SRI Index) (2004). No Brasil, em 2005, a B3 lança o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3). Em 2006, ocorre o lançamento dos Princípios para o Investimento Responsável (PRI).
Anos 2010	O investimento responsável já representa mais de 20% dos ativos sob gestão profissional nos Estados Unidos e na Europa e não para de crescer. Em 2012, na Conferência Rio+20, é lançada a iniciativa Princípios para Sustentabilidade em Seguros (PSI). Em 2014, o Banco Central do Brasil publica diretrizes para estabelecimento de Política de Responsabilidade Socioambiental por parte das instituições financeiras no país.
Em 2015	Dando sequência à resolução tomada na Conferência Rio+20 , são aprovados na ONU, por unanimidade, a Agenda 2030 e os ODS . Acontece em 2016 a COP21 da Convenção do Clima, resultando no Acordo de Paris, que visa manter o aquecimento global abaixo de 2 °C. Em 2017, é criada a TCFD (Task Force on Climate Related Financial Disclosures). Em 2019, a Unepfi iniciativa do programa de meio ambiente da ONU para o setor financeiro, lança os Princípios para o Setor Bancário Responsável, Principles for Responsible Banking (PRB).
Anos 2020	No contexto da pandemia de Covid-19 e de manifestações cada vez mais contundentes sobre a necessidade de uma transformação no capitalismo, a sigla ASG ganha proeminência no mundo dos negócios, levando cada vez mais empresas e investidores a incorporarem esses aspectos em suas atividades e análises. Diversos outros fatos emergem nos últimos anos, como destacado no box abaixo.

Em 2020, o Bank for International Settlements (BIS) com sede na Suíça, divulga uma publicação chamada “*The Green Swan*” referindo-se à perspectiva de uma crise financeira global, causada pelas mudanças climáticas, e às oportunidades que se abrem no esforço para evitá-la. É uma referência à lógica dos cisnes negros no mundo dos negócios, propondo que os *green swans* (cisnes verdes) são catalisadores de mudanças sustentáveis.

Em 2020, a [The Global Sustainable Investment Alliance \(GSIA\)](#) mapeia o estado do investimento sustentável e responsável dos principais mercados financeiros globalmente, e divulga o volume de US\$ 35,3 trilhões sob gestão, um crescimento de 15% em dois anos.

No Brasil, a [Anbima - Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais](#) – lança o Guia ASG: Incorporação dos aspectos ASG nas análises de investimentos.

Em abril de 2021, em linha com o European Green Deal, a Comissão Europeia anuncia um [pacote de medidas para finanças sustentáveis](#), como a Taxonomia da União Europeia (EU Taxonomy), que estabelece critérios objetivos para identificação de negócios que contribuem para os objetivos de sustentabilidade do bloco.

Durante a COP-26, é lançada a [Aliança financeira de Glasgow para net-zero \(GFANZ\)](#), que representa 160 instituições responsáveis pela gestão de US\$ 70 trilhões em ativos, com o objetivo de liderar iniciativas no mercado financeiro que acelerem a transição para a neutralidade de emissões de carbono até 2050.

Ainda em 2021, o Banco Central do Brasil publica duas novas resoluções para que as instituições do Sistema Financeiro Nacional (SFN) elaborem Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática (PRSAC) e fortaleçam suas estruturas de gerenciamento de riscos ASG divulgando Relatório de Riscos e Oportunidades Sociais, Ambientais e Climáticas (Relatório GRSAC).

No mesmo ano, a [Comissão de Valores Mobiliários \(CVM\)](#) publica a Resolução CVM nº 59 que altera as regras do Formulário de Referência, ampliando as exigências de divulgação de informações sobre aspectos ambientais, sociais e de governança.

Em 2022, a SEC - Securities and Exchange Commission, comissão de valores mobiliários dos Estados Unidos, propõe regras para aprimorar e padronizar divulgações relacionadas ao clima para investidores.

No mesmo ano, a IFRS Foundation efetiva a criação do [International Sustainability Standards Board \(ISSB\)](#), destinado a criar padrões internacionais para os reportes de sustentabilidade destinados a investidores. (ver mais no box do passo 14)

No Brasil, a Anbima lança [nova versão do Guia ASG](#) para auxiliar gestores na compreensão das regras de identificação dos fundos de investimento sustentável e publica a primeira lista de produtos financeiros classificados com esses critérios.

O papel das bolsas de valores

Basta qualquer oscilação na economia para que todas as atenções se voltem às bolsas de valores. Isso não acontece por acaso. Afinal, com a integração e o crescimento dos mercados de capitais, as bolsas são hoje consideradas termômetro da economia mundial. Pode-se até afirmar 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 estimulou a confiança dos investidores e incrementou significativamente o volume financeiro, atraindo mais empresas para o mercado: um verdadeiro círculo virtuoso, que ressalta a importância da transparência e da prestação de contas.

O passo seguinte foi a incorporação das questões socioambientais no mercado de capitais, inserindo as bolsas, definitivamente, na agenda da sustentabilidade. Essa agenda é incentivada por importantes atores institucionais, como a [World Federation of Exchanges \(WFE\)](#), a [Sustainable Stock Exchanges \(SSE\)](#), o [Princípios para o investimento Responsável \(PRI\)](#) e o [Pacto Global](#).

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

As várias iniciativas das bolsas para inserir a agenda da sustentabilidade no mercado podem ser divididas em duas grandes categorias:



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

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

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

- 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
- Fundos de investimento atrelados a índices de sustentabilidade



Na B3

Como uma organização que está no centro do mercado financeiro e de capitais, a B3 tem o papel de induzir as melhores práticas ASG entre seus *stakeholders*, oferecer produtos e serviços que apoiem os clientes na transição para uma economia resiliente e de baixo carbono e, ao mesmo tempo, adotar práticas para conduzir suas atividades por meio de uma gestão interna responsável.

Para alavancar os objetivos estratégicos da companhia e promover um ambiente de negócios em sintonia com as melhores práticas ambientais, sociais e de governança corporativa, a B3 conta com uma Estratégia de Sustentabilidade baseada em três pilares:

Considerando a relevância da agenda, a B3 conta com a [Política de Responsabilidade Socioambiental](#), aprovada pelo Conselho de Administração, alinhada com os princípios estratégicos da companhia e que tem por objetivo formalizar e orientar diretrizes de atuação no tema.

Metas ASG, que também abrangem a temática de diversidade, equidade e inclusão, fazem parte da remuneração variável do CEO e dos times.

Um dos pilares da estratégia de sustentabilidade é fortalecer o portfólio e abrir novas frentes ASG no mercado. Nos últimos anos, a B3 continuou fazendo progresso nesse sentido. Tanto no mercado

1

SER UMA COMPANHIA
ALINHADA ÀS
MELHORES PRÁTICAS DE
SUSTENTABILIDADE

2

INDUZIR BOAS PRÁTICAS
ASG NO MERCADO
BRASILEIRO

3

FORTALECER O PORTFÓLIO
DE PRODUTOS E ABRIR
NOVAS FRENTES DE
MERCADO ASG



de Listado como no de Balcão, a companhia tornou seu conjunto de produtos e serviços mais robusto e diversificado.

Um dos mecanismos de incentivo para boas práticas são os índices que reúnem em uma carteira as empresas emissoras considerando aspectos ASG. Podendo ser replicados por fundos ou ETFs, esses índices atingem também os investidores interessados em trazer o tema para sua carteira de investimentos. Exemplo disso é o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3), lançado em 2005, sendo o quarto índice de sustentabilidade empresarial em bolsas criado no mundo.

Sabendo que a construção de um mundo mais sustentável é um desafio a ser vencido com o envolvimento de todas as camadas da sociedade, a B3 participa de compromissos e movimentos pela sustentabilidade, fortalecendo essa causa e motivando outros atores a participarem. Nesse sentido, por exemplo, foi a primeira bolsa do mundo a se tornar signatária do Pacto Global da ONU, em 2005, e a primeira bolsa de um país emergente a se comprometer com os Princípios para o Investimento Responsável (PRI), em 2010. Em 2012, se tornou signatária fundadora da iniciativa Sustainable Stock Exchanges (SSE) no âmbito da ONU.

Coerentemente com os seus princípios e os compromissos assumidos, a B3

implementa políticas e práticas que transformam essas intenções em realizações concretas. Esses resultados e outras informações relevantes para os *stakeholders* são reportados no Relatório Anual, que contém informações materiais relacionadas a estratégia, negócios e desempenho da B3 sob as óticas econômico-financeira, ambiental, social e de governança corporativa.

Na elaboração desse documento a B3 segue as mais reconhecidas diretrizes de mercado: foi a segunda bolsa no mundo e a primeira das Américas a fazer o Relatório Anual com base nas diretrizes da GRI. Desde 2020, o relatório passou a ser auditado externamente e a adotar também indicadores do SASB (Sustainability Accounting Standards Board) e alguns elementos do IIRC (International Integrated Reporting Council). O relatório apresenta, ainda, a correlação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU mais relevantes para o negócio e conectados com a materialidade e a Estratégia de Sustentabilidade da B3. A partir de 2021, o documento passou também a incorporar diretrizes da **TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures)**.

Para conhecer mais sobre as práticas, produtos e serviços ASG, visite a página do [Relatório Anual](#) no website de Relações com Investidores da B3.



5. Estratégia e Gestão: 14 passos rumo à sustentabilidade

[B]³

Estratégia e Gestão:

14 passos rumo à sustentabilidade

Ao decidir incorporar a agenda de sustentabilidade em seu negócio, as empresas logo percebem que esta é uma corrida sem linha de chegada. A cada dia, surgem novas demandas, levando a um processo de evolução permanente.

Por outro lado, ainda que certos temas possam ter mais visibilidade em determinados setores da economia, causando maior ou menor impacto nos negócios, há uma gama de orientações básicas que se aplica a todos. O objetivo desta seção é identificá-las, auxiliando as companhias independentemente do setor, do tamanho ou do estágio em que se encontram no processo de incorporação da sustentabilidade. As etapas abaixo não necessariamente devem ser implementadas ou observadas como uma sequência linear de passos, mas como fases que se reforçam mutuamente e que, em algumas realidades, encontram maior ou menor aderência. Vejamos:

- 1) Engaje a alta liderança da empresa
- 2) Estabeleça a governança da sustentabilidade
- 3) Elabore uma política de sustentabilidade
- 4) Engaje os *stakeholders*
- 5) Entenda o contexto da sua organização
- 6) Estabeleça suas prioridades e a estratégia de sustentabilidade
- 7) Defina os indicadores e métricas relacionados aos temas prioritários
- 8) Estabeleça metas
- 9) Revise suas políticas e processos organizacionais
- 10) Gerencie sua cadeia de valor
- 11) Adote uma agenda de Investimento Social Privado
- 12) Dissemine a nova cultura na empresa
- 13) Assuma compromissos públicos
- 14) Relate seus resultados e desafios



1) Engaje a alta liderança da empresa

Para ser efetiva e gerar valor para a companhia, a agenda de sustentabilidade deve partir de decisão da alta direção. A adoção da sustentabilidade na estratégia de negócios pressupõe, muitas vezes, mudança de cultura. Por isso, é essencial o “*tone of the top*” ou “exemplo que vem de cima”, quando a liderança da companhia assume o papel de patrocinadora da causa, mostrando o valor da sustentabilidade e seu apoio de forma contínua. Idealmente, essa mudança deve iniciar pelos sócios ou acionistas da empresa, com suporte de instâncias como o Conselho de Administração.

Derivada de um conjunto de motivações, é cada vez maior a incorporação de fatores ASG e de sustentabilidade nos processos decisórios estratégicos das empresas. Segundo a pesquisa [Leadership for the Decade of Action](#), realizada em 2022 pelo Pacto Global em colaboração com a Russell Reynolds Associates, entre os executivos brasileiros, 50% esperam que a sustentabilidade seja incorporada em toda a estratégia de negócios nos próximos cinco anos. A média de outros países é de 39%, o que coloca o Brasil entre os líderes da transição para negócios sustentáveis. Em suas conclusões, a pesquisa revela uma necessidade urgente de líderes de negócios transformacionais, que considerem lucros para além do curto prazo e adotem a sustentabilidade e a resiliência como prioridades nos negócios.

Estudos também apontam que os conselheiros e decisores continuam a ser exigidos em relação às novas competências e atribuições, no sentido de direcionar maiores esforços às demandas e realidades que cercam suas respectivas empresas. Algumas das prioridades para as lideranças das empresas incluem:

- **Supervisionar a estratégia para criação de valor a longo prazo**
- **Promover a gestão de riscos e a resiliência empresarial face à incerteza**
- **Focar na transformação do time e em novas formas de trabalho**
- **Liderar em diversidade, equidade e inclusão**
- **Orientar uma estratégia ASG que estimule o engajamento e valor agregado dos *stakeholders***

Fonte: [EY Center for Boards Matters](#)

Atenta a essas novas dinâmicas e exigências do mercado em torno de maior profissionalização, e do seu papel em disseminar as boas práticas de governança corporativa, o Instituto Brasileiro Governança Corporativa (IBGC) propõe uma [Agenda Positiva de Governança](#). Essa agenda sugere medidas a serem tomadas pelos líderes, apoiadas em seis pilares: (i) ética e integridade; (ii) diversidade e inclusão; (iii) ambiental e social; (iv) inovação e transformação; (v) transparência e prestação de contas; e (vi) conselhos do futuro.

REFLITA:

A liderança da sua empresa está realmente comprometida com a agenda de sustentabilidade? A liderança da sua empresa adotou uma estratégia que estimule o engajamento com seus *stakeholders*?



2) Estabeleça a governança da sustentabilidade

O Conselho de Administração é o órgão colegiado encarregado do processo de decisões de uma empresa em relação ao seu direcionamento estratégico, e tem o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança. Seus objetivos principais incluem a perenidade do negócio, a mitigação de riscos e a geração de valor.

Como vimos no primeiro passo, é aconselhável atribuir as responsabilidades estratégicas pelo tema sustentabilidade ao Conselho de Administração. Investidores começaram a cobrar que as empresas tenham conselheiros com conhecimento da perspectiva ASG para que possam fazer esses temas ganhar espaço entre a liderança.

Mas balancear resultados econômicos, sociais e ambientais envolve o enfrentamento de dilemas estratégicos, táticos e operacionais, e a tomada de decisões de curto, médio e longo prazos. Por isso, para que a sustentabilidade se torne um valor e uma prática consistente nos negócios, é necessário que a empresa também crie e formalize uma estrutura de governança para a sustentabilidade, que deve abranger e permear os diversos níveis organizacionais.

A quantidade de instâncias a serem estabelecidas para que a sustentabilidade seja efetivamente integrada e gerenciada – 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.



Veja abaixo sugestões de instâncias de uma estrutura de governança para a sustentabilidade:

- **Comitê de Sustentabilidade** – Funciona como órgão consultivo, cuja finalidade é apoiar o Conselho de Administração (CA) ou outra instância interna, como a diretoria estatutária, sobre temas relacionados à sustentabilidade. Pode ser composto por um ou mais membros do CA, assim como pelo CEO ou principal executivo, por diretores *C-level*, diretores de unidades de negócios, membros externos e, também, outros executivos. Em muitas empresas é o órgão responsável pela implementação da estratégia e diretrizes de sustentabilidade.
- **Comissão ou Grupo de Trabalho de Sustentabilidade** – Geralmente, reúne superintendentes e gerentes, e tem o papel de garantir a execução coordenada das ações definidas na estratégia da empresa sobre o tema. Também tem a função de proporcionar a troca de experiências entre as diferentes áreas e unidades de negócio.
- **Squads de Sustentabilidade ou Squads ASG** – Envolve vários profissionais com habilidades complementares, que se juntam para resolver desafios da agenda ASG da empresa e atuam de forma coordenada com a Comissão ou Grupo de Trabalho.

É aconselhável que exista um facilitador ou líder responsável pela coordenação da agenda e pela interação entre as

diferentes instâncias da governança da sustentabilidade. Com acesso à alta administração, tal profissional, ou área da empresa, terá o papel de disseminar o assunto, propagando-o dentro da organização e engajando e apoiando o trabalho das demais áreas.

Ainda no contexto da governança da sustentabilidade, uma das pautas que vêm conquistando cada vez mais força é a da diversidade dos membros que compõem cada conselho, para que este seja um colegiado que conta com diferentes *expertises* e competências e, também, maior representatividade de mulheres, negros e integrantes de outros grupos minorizados.

REFLITA:

A sua empresa possui uma estrutura formal responsável por sua governança da sustentabilidade? A sustentabilidade está integrada aos processos de decisões estratégicas da empresa?

SAIBA MAIS:

A GRI elaborou um [Guia sobre Comitês de Sustentabilidade](#), posicionando esses comitês como instâncias capazes de facilitar a integração de aspectos ASG à estratégia dos negócios. O IBGC também elaborou um estudo sobre esse tema: [“Sustentabilidade nos Conselhos de Administração: Práticas de algumas empresas listadas brasileiras”](#).

3) 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 e para formalizar a realização de práticas. 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, e ser aprovada pela alta direção ou Conselho de Administração.

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 trabalhá-los; considerar requisitos de investidores e acionistas; considerar requisitos legais.
- **Por unidade de negócio:** para empresas com negócios relativamente distintos ou com unidades em diferentes regiões do país ou em outros países, pode ser útil preparar diretrizes que reflitam os contextos, impactos, riscos e desafios específicos para essas diferentes unidades ou negócios.

- **Por área funcional:** as diretrizes podem ser organizadas de acordo com diferentes funções, tais como: comunicação corporativa, riscos corporativos, auditoria interna, recursos humanos, operações, finanças, relacionamento com investidores, gestão de fornecedores, relacionamento com comunidades etc.

Uma boa política precisa ser curta, objetiva e disseminada para todos os *stakeholders*, começando pelo público interno. As empresas podem adotar diferentes formatos de políticas de sustentabilidade, como diretrizes de sustentabilidade, manifesto de sustentabilidade, compromissos com a sustentabilidade, dentre outros.

REFLITA:

As práticas de gestão ASG da sua empresa estão formalizadas em políticas corporativas?



4) Engaje os stakeholders

Para que qualquer estratégia corporativa tenha sucesso, é imprescindível que toda a organização esteja alinhada, entendendo a importância dessa estratégia e trabalhando para o mesmo propósito. Quando o assunto é a implantação de uma agenda de sustentabilidade, essa lógica se aplica tanto em relação aos atores internos, ligados à empresa, quanto aos externos.

Dialogar com os *stakeholders* permite à empresa entender melhor os impactos gerados por suas atividades e traçar sua estratégia de sustentabilidade. As questões de governança costumam envolver *stakeholders* específicos, como investidores, reguladores e colaboradores. Já nas temáticas ambientais e sociais, o diálogo com grupos mais amplos e diversificados é importante para identificar os impactos e encontrar maneiras para mitigá-los e gerenciá-los. Esse diálogo, que deve ser constante, é igualmente essencial na definição das questões materiais e deve ocorrer tanto em nível corporativo quanto em nível das unidades operacionais.

Em relação ao nível corporativo, são considerados *stakeholders* os funcionários e seus representantes (público interno), investidores, entidades governamentais e órgãos reguladores, entidades setoriais, fornecedores estratégicos, grandes clientes e parceiros, sociedade civil etc. Os *stakeholders* considerados em nível das unidades operacionais são geralmente governos locais, membros das comunidades do entorno, pequenos fornecedores, clientes e consumidores locais, ONGs locais e outros atores regionais.

Geralmente, as empresas contam com uma interação regular com seus *stakeholders* por meio de diferentes canais e formatos, como pesquisas, reuniões individuais, conferências, oficinas, audiências públicas, conselhos e comitês, negociação coletiva,

reuniões com investidores, centrais de atendimento ao cliente, canais de denúncia e ouvidoria, e até mesmo redes sociais. Independentemente do canal, o importante é otimizar e aproveitar o seu uso, estabelecendo uma forma estruturada de capturar os anseios e o *feedback* dos *stakeholders*, incorporando-os à gestão.

A norma [AA1000 Stakeholder Engagement Standard](#), criada pela organização AccountAbility, surgiu com o propósito de proporcionar às empresas uma ferramenta estruturada para processos de engajamento, para identificar questões prioritárias, definir indicadores de desempenho e metas, bem como contribuir para o processo de relato.

REFLITA:

Quem são seus *stakeholders*, e quais são as principais demandas, queixas e pontos de vista deles sobre o desempenho da sua empresa?

SAIBA MAIS:

A Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), por meio de seu Comitê de Comunicação e Estratégia em ASG, desenvolveu um blog para ajudar as empresas em estratégias de engajamento de *stakeholders* para a sustentabilidade. Nesse artigo a organização faz uma reflexão e dá dicas sobre como engajar seu público interno na [agenda ASG](#).

5) Entenda o contexto da sua organização

Cada vez mais as empresas precisam priorizar e integrar às suas estratégias as questões relacionadas à sustentabilidade, seus reais impactos positivos e negativos, riscos, desafios e oportunidades. Nesse sentido, é fundamental compreender o contexto em que a empresa está inserida, em pelo menos três níveis: da **sustentabilidade, setorial e interno**.

Contexto da sustentabilidade: Identifique temas globais, mapeando requisitos e tendências regulatórias, riscos que afetam a sociedade e os negócios como um todo, recomendações de iniciativas amplamente reconhecidas no campo da

sustentabilidade, como o Pacto Global e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. Também devem ser considerados temas críticos do contexto nacional, como combate ao desmatamento, poluição de ecossistemas, pobreza, desigualdades sociais e agenda de diversidade e inclusão. E, ainda, entender especificidades do contexto local, como os desafios enfrentados pelos territórios localizados nos entornos das operações.



Faça uma lista de temas identificados, que se relacionem ao contexto da sustentabilidade da empresa.

Em 2015, foram aprovados pela Organização das Nações Unidas (ONU), os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) detalhados no documento [Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável](#). A Agenda consiste em uma declaração, os 17 objetivos e 169 metas, uma seção sobre meios de implementação e de parcerias globais, e um arcabouço para acompanhamento e revisão. Os ODS demonstram a escala e a ambição desta nova agenda universal.

São integrados e indivisíveis, e mesclam, de forma equilibrada, as três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental. Cada companhia pode elencar os ODS que mais se conectam com seu negócio, utilizando o estudo da materialidade mencionado no passo 6. Os indicadores selecionados para medir o desempenho também podem demonstrar em que medida a companhia tem contribuído com os ODS.





Contexto setorial: Considere as normas de sustentabilidade específicas do seu setor de atuação, por exemplo, aquelas emitidas pela GRI, pelo [Sustainability Accounting Standards Board](#) (SASB) e, assim que disponíveis, pelo [International Sustainability Standards Board](#) (ISSB/IFRS). O uso desses dois referenciais é importante, pois são complementares, e representam a ideia de dupla materialidade: por um lado, SASB e ISSB/IFRS focalizam temas ASG que impactam a materialidade financeira das empresas e, por outro, a GRI focaliza tópicos relativos aos principais impactos (positivos ou negativos) que uma organização causa na economia, no meio ambiente e/ou na sociedade.

Para entender os principais aspectos de sustentabilidade, recorra ainda aos padrões, iniciativas ou certificações específicas do seu setor. Como exemplos: para a indústria química, há o Responsible Care; para a produção de soja, há o

RTRS (Round Table for Sustainable Soy); para a indústria da moda, existem os indicadores de transparência do ITM (Índice de Transparência da Moda); para empresas do setor de geração de energia hidrelétrica, há o Protocolo de Avaliação de Sustentabilidade Hidrelétrica do Hydropower; para o setor de mineração, há o MRI (Minig Responsible Index).

É útil, ainda, recorrer a análises de *benchmarks* e relatórios de sustentabilidade de pares do setor para um mapeamento das melhores práticas. Além disso, as instituições financeiras também podem ter seus próprios padrões ASG, aplicáveis aos diferentes setores que financiam, e esses padrões podem ser utilizados como referências setoriais.



Faça uma lista de temas identificados, que se relacionem ao contexto setorial da empresa.

Contexto interno: Comece com uma avaliação sobre o momento da companhia (principais desafios, riscos, questões relacionadas ao mercado de atuação), avalie documentos corporativos e sistemas internos de gestão. Realize um diagnóstico de sustentabilidade para poder verificar os hiatos existentes na empresa, e identificar as oportunidades de ação no curto, médio e longo prazos. É essencial capturar também aspectos mais tácitos e da cultura da organização, por intermédio de entrevistas com lideranças e gestores de diferentes áreas e com *stakeholders* relevantes.

A empresa ainda pode realizar avaliações e diagnósticos de seu desempenho em práticas ASG participando dos processos de seleção para índices de sustentabilidade – como o ISE B3 e o Índice Dow Jones de Sustentabilidade. No caso do ISE B3, existe a modalidade “Simulado”, disponível inclusive para empresas de capital fechado, e que permite à empresa fazer uma autoavaliação de sua gestão em termos de sustentabilidade. Outra ferramenta disponível no mercado com essa finalidade é o [B Impact Assessment](#), oferecido pelo Sistema B para companhias que desejem certificar-se como empresas B. Esse trabalho também poderá apoiar a companhia na identificação de oportunidades de melhoria existentes na empresa e gerar um plano de ação de curto, médio e longo prazo.

Ainda é útil fazer uma análise de mídia e identificar quais temas geram repercussão positiva ou negativa frente à empresa ou ao setor de atuação.



Faça uma lista de temas identificados, que se relacionem ao contexto interno da empresa

REFLITA:

Como está a integração de temas socioambientais na gestão da empresa? Sua empresa conhece os principais temas ASG do seu setor? A sua empresa já utilizou ferramentas de autoavaliação para conhecer suas fortalezas e identificar desafios que precisam ser priorizados em seus planos de ação?

SAIBA MAIS:

SAIBA MAIS: Aplicando o Simulado ISE B3 a empresa recebe instantaneamente um relatório detalhado, trazendo o seu desempenho a partir do preenchimento do Questionário ISE B3, além de um comparativo com o desempenho das empresas que integram a atual carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3). Clique [aqui](#) para conhecer essa iniciativa.

6) Estabeleça suas prioridades e a estratégia de sustentabilidade

Como apresentado no passo anterior, ao se analisar o contexto da empresa, uma série de temas relevantes são identificados e surgem mais assuntos do que uma empresa pode gerenciar. Dessa forma, o próximo passo consiste em identificar o nível de prioridade de cada um deles para a companhia.

Essas prioridades serão estabelecidas com base na percepção dos *stakeholders* (em consultas específicas ou por meio da rotina de diálogo e engajamento da companhia) e também do ponto de vista das prioridades do negócio (que podem ser identificadas por meio de entrevistas com a alta liderança e alinhamento com a estratégia de negócios, por exemplo). Isso é o que denominamos análise de materialidade: identificar o que mais importa, para focalizar atenção e esforços nos temas materiais.

Originalmente aplicado nos meios jurídico e contábil, o conceito de materialidade também é usado para indicar o que precisa ser reportado pela empresa em termos de sustentabilidade. A definição de materialidade deve ser um processo robusto, firmemente ancorado no conhecimento sobre o negócio e os impactos da empresa. Por isso, sugere-se que a análise de materialidade, além de ser a base da gestão de sustentabilidade da empresa, tenha múltiplos usos, criando conexões produtivas com outros processos, como a gestão de riscos, o *compliance* e o planejamento estratégico.

Temas ASG materiais são definidos com base em impactos positivos e negativos relacionados às atividades da empresa. Pelo conceito de dupla materialidade, podem ser de dois tipos: impactos que as atividades da organização geram sobre as pessoas, a economia, a sociedade e o meio ambiente (*materialidade de impacto*) ou impactos relacionados aos riscos e oportunidades que esses agentes podem gerar sobre a empresa, afetando sua capacidade de gerar valor (*materialidade financeira*).

Em outras palavras, a materialidade pode ser relacionada tanto ao impacto **da** organização sobre o mundo, quanto ao impacto do mundo **na** organização.

Importante lembrar, também, que a materialidade é dinâmica: temas podem ser ou deixar de ser materiais – por uma ou outra perspectiva – conforme o contexto de cada empresa. E esse contexto pode mudar, tanto ao longo do tempo quanto conforme o local em que a empresa opere.

Quanto à magnitude do impacto, é considerado material o assunto cujo conhecimento (ou desconhecimento) poderia levar as partes interessadas (*stakeholders*) a modificar suas decisões e atitudes em relação à empresa.

Vale reforçar que o diálogo com *stakeholders* deve ser mantido

continuamente, e a priorização das questões materiais revisadas sempre que necessário e, pelo menos, em uma periodicidade preestabelecida: anual, bienal ou, no máximo, a cada três anos. Também é importante que os

temas materiais sejam aprovados com a alta liderança da companhia.

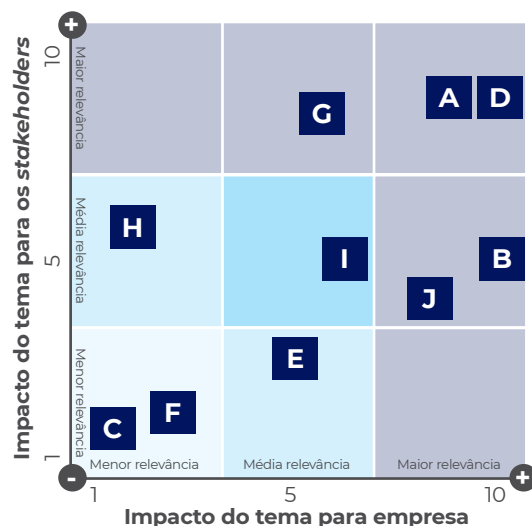
Na prática, existem várias formas de se realizar a avaliação de materialidade e priorizar as questões a serem trabalhadas. Uma forma usual é elaborar uma matriz combinando dois eixos: a importância do tema para os *stakeholders* versus o impacto do tema para empresa. Por esse método, a combinação dessas

duas perspectivas, por meio de uma categorização estruturada, define os temas materiais, apontando como prioritários os que têm alta avaliação nos dois eixos, como na ilustração abaixo.

Temas identificados no estudo de contexto da organização	Importância do tema para os stakeholders	Impacto do tema para a empresa
A	8	8
B	5	10
C	0	0
D	8	10
E	5	3
F	2	3
G	9	6
H	7	2
I	5	7
J	4	8

Recapitulando os passos anteriores, a empresa estaria agora no momento em que conta com o engajamento de sua liderança e demais *stakeholders*, apoiada por uma estrutura de governança de sustentabilidade, e com seus temas definidos e priorizados. Com esses elementos, é o momento em que a empresa precisará estabelecer uma estratégia de sustentabilidade, visando traduzir em ações práticas as aspirações e perspectivas definidas por sua liderança, governança e interesses dos *stakeholders*. Um desafio adicional para isso é a integração dessa estratégia à estratégia central do seu negócio. Por isso, o método para definição da estratégia de sustentabilidade não precisa ser diferente do que a empresa utiliza em sua atividade usual. O que faz a diferença são o propósito, os pressupostos, os fatores e objetivos considerados no processo.

Independentemente do método que adote em sua análise de materialidade, é importante que a empresa dê visibilidade aos critérios utilizados e ao seu resultado final.



REFLITA:

As questões materiais estão refletidas na estratégia de sustentabilidade da sua empresa? A materialidade tem uma abordagem robusta, incluindo temas (impactos e desafios) de um conjunto de *stakeholders* internos e externos?

SAIBA MAIS:

A nova norma da Global Reporting Initiative GRI 3 – *Material Topics* – de 2021, vigorando a partir de janeiro de 2023, traz uma abordagem detalhada, com um passo a passo sobre como determinar os temas materiais.

O SASB oferece uma ferramenta on-line – *Materiality Finder* – com listas de temas materiais para diferentes setores de atividade, e seus respectivos padrões para reporte.

O questionário do ISE B3, que tem variações setoriais, também pode ser um referencial para identificação de possíveis temas materiais.

7) Defina os indicadores e métricas para os temas priorizados

Identificados e priorizados os temas materiais, a organização deverá definir indicadores de sustentabilidade para gestão e acompanhamento, e levar os resultados ao conhecimento tanto das instâncias internas (definidas no passo 2, sobre governança da sustentabilidade) quanto externamente.

Todas as empresas possuem uma gama de indicadores de processos e resultados. Neste sentido, é útil mapear os sistemas de gestão (*softwares*) utilizados e os indicadores que são monitorados. Alguns exemplos de sistemas frequentemente usados são: ERM, ERP, CRM, folha de ponto, salários e benefícios, sistema de gestão de gases de efeito estufa (GEE), sistema de logística e consumo de combustíveis etc. Deve ser considerada a adequação (forma de coleta, métricas etc.) dos indicadores materiais *vis à vis* o que estabelecem os padrões de mercado. E, no casos de temas materiais não gerenciados anteriormente, será necessário implantar novos processos e indicadores para acompanhamento.

Existem diferentes categorias de indicadores que podem contribuir para a mensuração das questões e temas de sustentabilidade, como indicadores quantitativos e qualitativos. Esses indicadores estão relacionados a diversos temas, como gestão de recursos naturais, de GEE, práticas trabalhistas e salariais, relacionamento com fornecedores e sociedade, e boas práticas de governança corporativa. Ademais, é importante lembrar que o desempenho dos indicadores é o reflexo de como a estratégia de sustentabilidade está funcionando na prática.

O mercado já oferece um conjunto de referências para auxiliar as empresas na escolha do que medir e acompanhar,

como, por exemplo, os *standards* da Global Reporting Initiative (GRI). Nas tabelas a seguir são apresentados exemplos de indicadores, selecionados com base nos padrões mais comumente utilizados, e em geral aplicáveis a empresas de diferentes portes e setores. Esse quadro deve ser visto apenas como uma referência inicial, pois é importante que cada empresa defina, com base em sua materialidade, os indicadores que utilizará.

REFLITA:

A sua empresa define e acompanha seus indicadores de sustentabilidade com a mesma frequência dos indicadores financeiros? A empresa possui sistemas de informação automatizados para conferir maior credibilidade, qualidade e rastreabilidade das informações?

SAIBA MAIS:

No âmbito do Fórum Econômico Mundial, as consultorias internacionais Deloitte, EY, KPMG e PwC se uniram na tarefa de harmonizar métricas comuns para relatórios consistentes na criação de valor sustentável. Consulte a publicação: [Measuring Stakeholder Capitalism: Towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation](#).

A Fundação IFRS, responsável pelos principais padrões internacionais de contabilidade, criou em 2022 o International Sustainability Standards Board (ISSB). Esse órgão está desenvolvendo padrões internacionais para reporte ASG, e disponibiliza [neste link](#) diversos materiais para consulta.

INDICADORES AMBIENTAIS	
Recursos naturais	
DESCRIÇÃO	UNIDADE
Energia	
Gestão de recursos energéticos	Qualitativo (Ex.: SGA, fontes alternativas, cogeração, certificações)
Consumo de energia elétrica	mWh por fonte
Água	
Uso da água	m ³
Gases, resíduos e efluentes	
DESCRIÇÃO	UNIDADE
Emissões (GEE e outros gases poluentes)	
Gestão de emissões	Qualitativo (Ex.: metas de redução, riscos regulatórios e físicos)
Emissões diretas e indiretas de GEE	tonelada
Resíduos sólidos	
Reciclagem de resíduos	%
INDICADORES SOCIAIS	
Controle de aspectos sociais gerais	
DESCRIÇÃO	UNIDADE
Força de trabalho, direitos humanos e sociedade	Qualitativo (Normas, políticas e diretrizes; Envolvimento em casos de violação dos direitos humanos; Compromissos voluntários)
Práticas trabalhistas	
DESCRIÇÃO	UNIDADE
Benefícios e práticas de trabalho justo	
Nível de engajamento de colaboradores	% (pesquisa de satisfação)
Desenvolvimento de pessoas	Horas de treinamento/funcionário
Taxa de rotatividade	% ao ano
Diversidade	
Diversidade de gênero, orientação sexual, etnia, pessoas com deficiência, refugiados, faixas etárias, práticas não discriminatórias	Qualitativo (Ex.: compromissos voluntários, programas de conscientização, comitês temáticos, medidas disciplinares)
Diversidade de gênero	%
Saúde e segurança	
Taxa de acidentes e lesões	Horas/colaborador
Taxa de acidentes com afastamento	Horas/colaborador
Relacionamento com fornecedores	
DESCRIÇÃO	UNIDADE
Capacitação de fornecedores em questões socioambientais e de direitos humanos	% volume de contratos
Relacionamento com a sociedade	
Investimentos em projetos de desenvolvimento da comunidades	R\$/receita

INDICADORES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	
Conselho de Administração	
DESCRIÇÃO	UNIDADE
Independência	% de conselheiros independentes
Perfil de gênero	% de mulheres como membros titulares
Perfil étnico-racial	% de pessoas negras como membros titulares
Remuneração de executivos	
Critérios de remuneração	Qualitativo (Ex.: gestão de desempenho e reconhecimento, vinculação entre a remuneração variável e as metas de desempenho socioambiental da empresa)
Corrupção e conflito de interesse	
Mecanismos de prevenção/tratamento	Qualitativo (Ex.: comitê de ética ou de conduta, canais para recebimento de denúncias)

8) Estabeleça metas

Qualquer empresa que deseje avançar de modo consistente na agenda de sustentabilidade e na gestão ASG precisa estabelecer metas claras e objetivas para os indicadores que utiliza. Idealmente, tanto as metas como os indicadores devem ser de conhecimento público e de fácil monitoramento interno e externo, concretizando o compromisso da empresa com seus objetivos e efetivando sua transparência.

Tradicionalmente, empresas definem metas considerando o cenário competitivo em que se encontram, as suas possibilidades de realização e as expectativas de seus *stakeholders*, especialmente os acionistas, gestores e público interno.

Em uma perspectiva de sustentabilidade e considerando as emergências sociais e ambientais atuais, um bom referencial seria elaborar metas com base na ferramenta SMART (do acrônimo em inglês para: Específico, Mensurável, Alcançável,

Realista e Oportuno), que pode contribuir com esse processo de definição.

S - Específico	Redução das emissões absolutas de gases de efeito estufa em relação a um ano-base
M - Mensurável	Uso da metodologia do Protocolo GHG para o cálculo das emissões
A - Atingível	5% de reduções
R - Relevante	Emissão de GEE é questão material para o setor
T - Com prazo determinado	2024, por exemplo

Metas de sustentabilidade ambiciosas e relevantes também são aquelas em que as empresas levam em conta as megatendências, e em que o progresso revela sua contribuição real para o desenvolvimento sustentável, aumentando seu valor para a sociedade e sua credibilidade interna e externa. Nesse contexto, é preciso mudar a perspectiva: a pergunta por trás das metas deixa de ser “quanto é possível?” e passa a ser “quanto é necessário?”.

Dessa forma, pode-se considerar que a formalização das metas e a definição de ações, cronograma e recursos necessários para atingi-las proporcionem à empresa um plano de ação para concretizar a sua estratégia de sustentabilidade.

Ações efetivas que contribuem para essa integração seriam aquelas referentes à elaboração e revisão de políticas e processos da empresa, o engajamento de sua cadeia de valor e a disseminação e divulgação dessa mudança de cultura organizacional. Essas são etapas importantes do trabalho e serão apresentadas nos próximos passos.

REFLITA:

A sua empresa incorpora seus compromissos aos temas da sustentabilidade em suas metas e objetivos estratégicos?

SAIBA MAIS:

No espírito da iniciativa Década da Ação, o Pacto Global lançou em 2020 a publicação [Ambição pelos ODS: Guia da Ambição – Definindo Metas para a Década da Ação](#).

Outra fonte importante para identificação de desafios e metas ligados à sustentabilidade é a [SBTi - Science Based Target Initiative](#), que traz diferentes métodos de cálculo para definir metas de redução de emissões de GEE com base em dados científicos.

9) Revise suas políticas e processos organizacionais

À medida que uma empresa incorpora a sustentabilidade em sua estratégia de negócios e estabelece indicadores, metas e políticas para isso, surgirá a necessidade de adaptar seus instrumentos e processos de gestão.

Assim, uma etapa necessária diz respeito à formulação (ou revisão) e divulgação de novas políticas corporativas, além da política de sustentabilidade. Lembrando que nem sempre as políticas precisam ter os mesmos nomes, e que conforme a empresa, uma política pode tratar de mais de um tema.

Políticas muitas vezes requerem sistemas de gestão para monitorar sua implantação, e implicam na instituição de novos processos e procedimentos, bem como na seleção e na medição de indicadores.

Processos e procedimentos são significativos nessa etapa de desdobramento da estratégia, pois garantem que os compromissos assumidos serão integrados ao dia a dia da empresa, ou até de terceiros, quando assim determinado. Tendem a institucionalizar o cumprimento das políticas corporativas, reforçando a cultura da companhia em prol da sustentabilidade e reduzindo eventuais riscos de *compliance*, regulatórios e/ou reputacionais.

REFLITA:

A formulação e a revisão de políticas ASG da sua empresa são submetidas à aprovação da alta direção?



10) Gerencie sua cadeia de valor

A abordagem de sustentabilidade não deve ser trabalhada somente de maneira interna na empresa, mas também em sua cadeia de valor. Para empresas de diferentes setores, a maior probabilidade de riscos e impactos socioambientais negativos de suas operações encontra-se em suas cadeias de valor, principalmente nos elos relacionados à cadeia produtiva. Aspectos e incidentes negativos ocorridos na cadeia podem impactar negativamente a empresa que recebe os produtos e serviços, tanto do ponto de vista reputacional quanto comercial, operacional, financeiro e legal.

Dessa forma, a gestão de fornecedores é especialmente relevante para empresas de setores cujas cadeias produtivas são longas e envolvem atividades com alto potencial de impacto negativo. De acordo com as condições e tipo de trabalho das diferentes cadeias e pelo ambiente natural e social em que operam, como exemplos de

impactos negativos podem-se considerar eventos relacionados a gestão ambiental, direitos humanos, práticas trabalhistas, ética e corrupção, entre outros.

Devido à sua posição de compradora de produtos e serviços, uma empresa possui um considerável poder de influência nos fornecedores que fazem parte de sua cadeia. Nessa posição, a empresa conta com condições favoráveis para incentivar que estes adotem boas práticas e integrem parâmetros ASG na sua gestão. É cada vez mais comum que as empresas mobilizem seus fornecedores para colaborar com suas metas de sustentabilidade. É importante que, ao exercer essa indução sobre a cadeia de fornecimento, a empresa considere formas para apoiar o desenvolvimento de todos os envolvidos, para que este não seja um processo de imposição e confronto, mas sim um exercício colaborativo e construtivo, de desenvolvimento mútuo.

A gestão da cadeia de fornecedores em relação às práticas de sustentabilidade pode envolver todas as etapas da governança de suprimentos, como: prospecção de empresas fornecedoras, editais e processos licitatórios, gestão de contratos, avaliação de desempenho e qualificação visando minimizar possíveis riscos e impactos negativos. Pode, também, ser ocasião para colher oportunidades relacionadas ao processo de engajamento de fornecedores, promovendo maior inovação e resiliência para o modelo de negócios.

Finalmente, é preciso lembrar que a cadeia de valor também envolve as etapas de consumo e pós-consumo, que incluem, entre outros aspectos, o gerenciamento dos impactos do ciclo de vida dos produtos ou serviços da empresa. Esses impactos seriam aqueles relacionados à embalagem, distribuição, intensidade de recursos na fase de uso, e outras externalidades ambientais e sociais que podem ocorrer durante a fase de utilização de um produto ou serviço, até o fim de sua vida útil. Dessa forma, uma série de práticas também devem ser previstas pela empresa em sua estratégia de sustentabilidade, de acordo com as especificidades do seu modelo de negócio.

REFLITA:

A sua empresa realiza práticas de gestão de fornecedores que considerem aspectos que vão além daqueles referentes à disponibilidade, preço e qualidade dos produtos ou serviços adquiridos? A sua empresa oferece serviços de atendimento aos clientes e consumidores após a etapa de comercialização, visando sua satisfação e garantia de qualidade do que estão adquirindo?

SAIBA MAIS:

A norma ISO 20400 – Compras Sustentáveis – é um padrão internacional que fornece orientação às organizações públicas e privadas na integração da sustentabilidade às suas práticas de compras, independentemente da sua atividade ou porte.

A Associação Brasileira de Ciclo de Vida (ABCV) realiza atividades de estímulo ao ensino, pesquisa, desenvolvimento e aplicação da técnica de avaliação do ciclo de vida de produtos e serviços.



11) Adote uma agenda de Investimento Social Privado

Embora a noção de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) já seja bastante conhecida há décadas, nos últimos anos ganhou um novo impulso. Primeiro, isso aconteceu com o avanço da discussão sobre sustentabilidade nas empresas; depois, com a agenda ASG. Isso não é surpresa, dada a grande proximidade entre esses campos, como fica claro quando se observa como a [norma internacional de responsabilidade social](#), publicada em 2010, define esse termo:

“Responsabilidade Social – de organizações empresariais ou de outra natureza – é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona (partes interessadas, ou stakeholders) e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais”.

Fonte: ISO 26000/ ABNT NBR 26000:2010

Incluídas no âmbito das áreas de sustentabilidade, ou geridas por áreas específicas, as práticas de ação social (filantropia, investimento social privado e voluntariado) evoluíram, em diversas companhias, de um trabalho eventual no relacionamento com as comunidades para uma ação sistemática, profissionalizada e orientada por uma estratégia de médio e longo prazo.

Devido a essa história conjunta, é comum haver dificuldades na denominação dessas áreas, ou mesmo na distinção entre elas. Em alguns casos, áreas focalizadas na ação social permanecem com a denominação RSC, apesar do escopo mais amplo atribuído ao termo. Em outros, essa denominação foi modificada, traduzindo o foco e as especificidades da ação social.

Independentemente do nome, o fato é que essa evolução trouxe benefícios importantes: deu mais eficiência à atuação social das empresas; aumentou a criação de valor para a sociedade, e contribuiu para que as companhias respondessem de forma mais assertiva às demandas que recebem dos seus públicos.

Existem inúmeros caminhos para as empresas alcançarem seus objetivos na dimensão social. Duas estratégias,

no entanto, se sobressaem na preferência das organizações atualmente: o Investimento Social Privado (ISP) e os programas de Voluntariado Corporativo.

Uma das definições mais difundidas para o ISP é a do Gife (Grupo de Institutos Fundações e Empresas), que trata do repasse voluntário de recursos privados de forma planejada, monitorada e sistemática para projetos sociais, ambientais e culturais de interesse público. Nesse contexto, a Filantropia Estratégica (Venture Philanthropy) torna-se um bom modelo de atuação.

Os programas de Voluntariado Corporativo, da mesma forma, evoluíram de práticas eventuais e desestruturadas para um planejamento estratégico completo. As ações podem incluir contribuições simples, como doar em campanhas de arrecadação; participação em ações pontuais, como doação de sangue; e até atividades recorrentes e mais complexas, como mentorias.

Diante do ganho de relevância da sustentabilidade empresarial e da RSC, um número cada vez maior de empresas deseja iniciar ou aprofundar a sua atuação no tema do ISP e do Voluntariado. Hoje, o caminho para avançar nesse desafio é mais seguro e rápido, uma vez que já há um conhecimento acumulado a partir das experiências das organizações pioneiras.

A seguir, você encontra as etapas e os aspectos essenciais que devem ser levados em consideração pelas companhias em estágio de estruturação ou reestruturação da sua agenda de ISP.

1. CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Antes de iniciar a alocação de recursos e a implementação dos trabalhos, é importante conhecer conceitos fundamentais do universo de ISP. Quatro assuntos se destacam:

Natureza jurídica: estrutura interna x estrutura externa

É possível criar uma área de ISP dentro do

seu organograma ou implementar uma organização jurídica distinta, criando uma associação ou instituto empresarial.

A estrutura interna já está pronta e pode trazer mais agilidade para se estabelecer e dialogar com as demais áreas, políticas e normas da empresa. A estrutura externa, por sua vez, tem a prerrogativa de ser mais focada e especializada nos objetivos de ISP, além de eventualmente ter condições mais propícias para se vincular a outras empresas e organizações e mobilizar recursos. Para entender qual a melhor opção, é necessária uma avaliação levando em conta critérios jurídicos, societários, orçamentários, tributários e relacionados à contratação de pessoas.

Um dos critérios mais importantes, no entanto, é a escala e o volume de recursos da iniciativa. Como uma organização externa costuma ter um custo fixo de manutenção mais elevado, a escolha por este caminho só se justifica em projetos robustos. Caso contrário, corre-se o risco de empregar mais recursos em despesas de manutenção do que em investimento social.



Modelo de atuação: financiadoras, operadoras e híbridas

No mundo do ISP, as empresas podem se posicionar como financiadoras, operadoras ou híbridas.

- **As financiadoras** aquelas que alocam recursos (financeiros, humanos, técnicos e/ou gerenciais) em projetos de terceiros. O impacto gerado nos beneficiários finais, portanto, se dá de maneira indireta, por meio de uma organização social intermediária. O conceito embutido neste modelo é de que já há muitos projetos sociais ativos no Brasil, e que, portanto, é mais efetivo potencializar os resultados de quem já está em atividade do que iniciar uma ação que precisará iniciar a sua curva de aprendizado.
- **Operadoras** são aquelas que criam e executam projetos sociais que beneficiam diretamente o público desejado. Este é um modelo que tem a vantagem de mobilizar as equipes e gerar mais emoção, orgulho, engajamento e vivência.
- **As híbridas**, por sua vez, são aquelas que combinam as duas estratégias. Ao mesmo tempo que desfrutam das vantagens da operação, têm a possibilidade de escalar resultados financiando terceiros.

Foco de atuação: de olho na materialidade

Geralmente a agenda de ISP da companhia está diretamente atrelada à sua atividade principal e aos seus valores – e aborda os temas mais relevantes na visão dos seus públicos. Uma das formas de garantir esse alinhamento é definir o foco de atuação da equipe de ISP a partir do estudo da matriz da materialidade, conforme descrito no [passo 6](#).

O alinhamento entre o trabalho de ISP

e os temas materiais torna a atuação da empresa mais focada, eficiente e com significado.

Também é válido levar em consideração os desafios sociais emergentes na comunidade local em que a empresa atua ou que sejam muito relevantes para a sociedade como um todo. Dessa maneira a atuação social se torna ainda mais abrangente.

Fontes de financiamento: fatia do lucro, orçamento dedicado e outros modelos

Assim como qualquer projeto, a criação de uma estrutura de ISP precisa de fontes de financiamento para garantir a sua viabilidade e sustentação.

Um dos modelos mais conhecidos é destacar um percentual fixo do lucro da empresa para capitalizar a área de ISP. Além de dar segurança e previsibilidade à operação, essa é uma forma simples de sinalizar qual é a importância relativa das contribuições sociais na sua agenda corporativa.

Outras organizações optam por definir um orçamento dedicado ao tema ano a ano, no mesmo processo usado para as demais estruturas do organograma corporativo. Outra opção é definir um ou mais produtos ou serviços ofertados pela empresa e destinar seu lucro para a área de ISP.

Por fim, há os recursos de leis de incentivo fiscal como lastro para investimentos sociais. Existem atualmente, diversas leis (federais, estaduais e municipais) que permitem às empresas direcionar para projetos sociais parte dos impostos que deve pagar.

Cada empresa faz a sua escolha à luz da sua realidade e dos seus objetivos. O principal é garantir uma fonte de financiamento que dê segurança e longevidade para os trabalhos.

2. IMPLANTAÇÃO

Uma vez tomadas as decisões estruturantes, é hora de começar a dar forma à iniciativa. Para estruturar a área ou instituto de ISP, é necessário avançar sobre cinco aspectos principais:

Criação da Governança:

Idealmente, de ISP deve ser parte da cultura da empresa. Para que isso aconteça, é importante criar uma governança capaz de conectar as diferentes unidades e equipes que compõem a organização.

As companhias costumam fazer isso por meio da formação de um comitê dedicado ao tema ou até mesmo aproveitar estruturas de governança já existentes que dialoguem com os objetivos de ISP, como a sustentabilidade, conforme mencionado na etapa 2. A missão dessa instância inclui aprovar um plano estratégico sobre ISP, manter a diretoria informada sobre o andamento, promover ações e sensibilizar o restante da organização.

Elaboração de diagnóstico:

Para traçar o planejamento de ISP, é recomendável antes realizar um levantamento interno sobre como a empresa tem se relacionado com as comunidades e quais as ideias da liderança sobre como seguir dali em diante.

O trabalho pode incluir uma frente qualitativa, que consiste na entrevista da diretoria; e uma frente quantitativa, que busca mapear todos os recursos próprios ou arrecadados que foram doados para causas sociais nos últimos tempos.

O Idis (Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social) recomenda o uso de um roteiro de dez perguntas para a entrevista qualitativa, que pode ser acessado [aqui](#).

3. ACOMPANHAMENTO DE RESULTADOS:

A mensuração de resultados das iniciativas de ISP permite avaliar o retorno social sobre os investimentos realizados; corrigir rotas; prestar contas à sociedade; e ainda manter o engajamento dos envolvidos.

Ainda que o levantamento de indicadores em ações sociais possa ser difícil e às vezes subjetivo, existem caminhos e metodologias que ajudam as organizações a entenderem o impacto que está sendo gerado por suas ações. Exemplo disso, é a métrica SROI (Social Return on Investment ou Retorno Social sobre Investimento), uma avaliação que compara o valor dos recursos investidos em um projeto e o valor social estimado para a sociedade. Outra opção é a Teoria da Mudança, que parte de um objetivo social e mapeia a sequência lógica de atividades e resultados para geração de impacto social.

SAIBA MAIS:

O Idis disponibiliza uma publicação chamada [Avaliação de Impacto Social-metodologias e reflexões que detalha métodos de mensuração de desempenho](#).

12) Dissemine a nova cultura na empresa

Uma vez desenvolvida e implementada na empresa, é importante que a estratégia de sustentabilidade seja disseminada entre seus *stakeholders*. Essa disseminação deve focar na criação de uma nova cultura corporativa, que reflita os compromissos assumidos em prol da sustentabilidade.

Várias iniciativas podem ser adotadas visando atingir esse objetivo. Alguns exemplos seriam o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de programas de treinamento que tratem de questões socioambientais; criação de grupos de trabalho encarregados de engajar os *stakeholders*; campanhas internas de conscientização; eventos temáticos, criação de grupos de afinidade, rodas de diálogos, entre outros.

Um caminho importante para sinalizar a importância do tema é atrelar metas de

sustentabilidade à remuneração variável de executivos e demais empregados, uma prática que já acontece há alguns anos em muitas das grandes empresas brasileiras. Devido à pressão de investidores e dos Conselhos de Administração, as empresas começaram a cada vez mais estabelecer metas corporativas associadas a temas socioambientais

REFLITA:

A sua empresa costuma realizar campanhas de conscientização ou treinamentos sobre temas que não sejam aqueles diretamente ligados às atividades específicas desempenhadas pelos seus funcionários? A sua empresa investe em processos de aprendizagem em sustentabilidade?

13) Assuma compromissos públicos

Ao chegar nesta etapa, será possível perceber que a empresa já não é mais a mesma, desde o início da trajetória. A inserção da sustentabilidade na estratégia de negócios e na gestão certamente estará influenciando os objetivos e a maneira de a empresa se relacionar com os seus *stakeholders*.

Este é o momento para checar se a identidade, a missão, a visão e os valores da empresa se refletem nos novos compromissos assumidos ou se é necessário e possível propor alguma adaptação. Também é aconselhável

que a empresa procure se engajar e assumir pactos e compromissos públicos relacionados aos temas da sustentabilidade.

Existem diversas agendas empresariais coletivas, gerais ou setoriais, que também podem auxiliar a empresa na formulação de sua estratégia, bem como em sua inserção em uma rede de aprendizado e interação com vários *stakeholders*. Tais compromissos também visam influenciar o processo de aperfeiçoamento da conduta ética da empresa e de seus compromissos com a sociedade.

Veja alguns exemplos de pactos e compromissos a que sua companhia pode aderir:

Pacto Global da ONU Lançado em 2000, o Pacto Global é uma chamada para as empresas alinharem suas estratégias e operações a Dez Princípios universais relacionados as áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção e desenvolverem ações que contribuam para o enfrentamento dos desafios da sociedade.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU: Como descrito no passo 5, este conjunto de objetivos traduz o contexto amplo da sustentabilidade, em que estão inseridas todas as atividades empresariais. Dialogando com esse contexto e buscado efetivamente contribuir com o atingimento desses grandes objetivos, cada companhia pode elencar os ODS que mais se conectam com seu negócio, utilizando o estudo da materialidade mencionado no passo 6. Os indicadores selecionados para medir o desempenho também podem demonstrar em que medida a companhia tem contribuído com os ODS. Para apoiar as empresas em seu alinhamento com uma agenda dessa magnitude, o Pacto Global lançou em 2020 a iniciativa Ambição pelos ODS.

Pacto de Promoção da Equidade Racial: é uma iniciativa que propõe implementar um Protocolo ASG Racial para o país, de forma a trazer a questão racial para o centro do debate econômico brasileiro e atrair a atenção de empresas e da sociedade civil. O objetivo é compor um indicador de representatividade racial nas empresas brasileiras, que traga a referência de *benchmark* e direcionamento para as companhias evoluírem.

Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs, da sigla em inglês para UN Women's Empowerment Principles) é uma iniciativa conjunta da ONU Mulheres e do Pacto Global, que auxilia o setor privado a promover igualdade de gênero no ambiente de trabalho, no mercado e na comunidade. Por meio de um conjunto de princípios, ela incentiva e orienta empresas a incorporar em seus negócios valores e práticas que visam à equidade de gênero e ao empoderamento de mulheres.

Na área ambiental, um exemplo é o **Movimento Empresarial pela Amazônia**, que reúne grandes empresas do Brasil para manifestar sua preocupação com a percepção negativa da imagem do país no exterior em relação às questões socioambientais na Amazônia e demais biomas brasileiros, e reforçar o apoio e participação do setor empresarial do país para a tomada de ações positivas.

Como dito, esses são apenas alguns exemplos. O importante é que cada empresa busque os compromissos públicos, setoriais ou temáticos, que façam mais sentido para sua atuação e que se correlacionem com sua materialidade.

Certificações

As certificações são uma forma eficaz de demonstrar publicamente o desempenho ou integração de aspectos de sustentabilidade na gestão de uma empresa. Existem muitas certificações no Brasil e no mundo ligadas ao tema de sustentabilidade. São ferramentas que atestam que as práticas de determinada empresa respeitam e atendem às normas definidas, conferindo credibilidade a processos e produtos.



Alguns exemplos dos tipos de certificações mais comumente usados pelas empresas:

- **Certificações de gestão e processos**

– As mais conhecidas são as chamadas ISO: 9000, de qualidade; 14000, de meio ambiente; 20400, de compras sustentáveis; e 26000, de responsabilidade social. Há ainda a ISO 45001, aplicável ao tema saúde e segurança do trabalhador.

- **Certificações de produtos** –

Também conhecidas como “selos”, são comumente exibidas em embalagens. Um dos selos mais renomados é o de comércio justo (*fair trade*), que busca demonstrar que o produto certificado correspondeu 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, passando 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 muito se baseia no Responsible Care para garantir o manuseio seguro dos produtos ao longo de sua vida.

REFLITA:

A missão, a visão e os valores da sua empresa refletem seu compromisso com a sustentabilidade? A sua empresa procura se atualizar e analisar quais compromissos empresariais e certificações são os mais adequados para o seu setor de atuação e modelo de negócio?

SAIBA MAIS:

O Sistema B propõe que as empresas alterem seu objeto social, incluindo seus compromissos com aspectos econômicos, sociais e ambientais em seu estatuto ou contrato social. As orientações da organização sobre como realizar essa alteração estão apresentadas neste [link](#).

Consulte o [site do ITC – Standards Map](#). Ligado ao braço de comércio da ONU, o International Trade Centre (ITC) é o maior banco de dados do mundo para padrões de sustentabilidade, com informações gratuitas sobre mais de 300 padrões de proteção ambiental, direitos trabalhistas e do consumidor, desenvolvimento econômico, qualidade e segurança alimentar, bem como ética empresarial.

14) **Relate seus resultados e desafios**

Para conquistar a confiança dos *stakeholders* é preciso ser transparente. E, além da disponibilização contínua de informações relevantes nos canais de comunicação da empresa, uma importante maneira de prestar contas é por meio da publicação de relatórios ou relatos.

As empresas de capital aberto já devem publicar em jornal e enviar todo início de ano à CVM o relatório da administração, prestando contas, principalmente, dos resultados financeiros do exercício anterior. Ao mesmo tempo, tem sido prática crescente a incorporação, nesses documentos, de questões ASG, bem como a publicação dos chamados relatórios anuais ou de sustentabilidade.

No contexto da publicação de informações empresariais, é crescente a importância dos relatórios (ou relatos) integrados, por meio dos quais a companhia apresenta, de maneira unificada, seus resultados econômico-financeiros e ASG, de preferência como fruto de uma estratégia também unificada e integrada.

Como explicado neste Guia, existem (e também estão sendo criados ou aperfeiçoados) *standards* para esse tipo de relatórios, que atualmente não são mandatórios, mas tendem a se tornar, por lei ou por imposição do mercado, especialmente por investidores. (*ver box*)

- **A Global Reporting Initiative (GRI):** criada em 1997 pela ONG norte-americana 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 dessas diretrizes, bem como sua aplicação em escala mundial. Tem o objetivo básico de estender o mesmo rigor analítico e quantitativo dos relatórios econômico-financeiros aos relatórios não-financeiros. Atualmente colabora na criação do **ESRS (European Sustainability Reporting Standards)**, que deverá dar origem a uma futura norma da União Europeia para reporte de sustentabilidade.
- **O International Integrated Reporting Council (IIRC)**, responsável pelo *framework* do Relato Integrado e o **Sustainability Accounting Standards Board (SASB)**, que produziu as diretrizes de relatórios ASG para 77 setores diferentes com foco na materialidade financeira, anunciaram em novembro de 2020 a sua fusão, criando uma organização unificada, a **Value Reporting Foundation (VRF)**. Seu objetivo é fornecer aos investidores e empresas uma estrutura abrangente de relatórios corporativos combinando o *framework* para relato integrado e os padrões setoriais SASB.
- Na sequência, já em 2022, a Fundação IFRS - International Financial Reporting Standards (IFRS), responsável por desenvolver padrões globais de contabilidade, incorporou a VRF e, também, a Climate Disclosure Standards Board (CDSB). Nesse mesmo processo, a IFRS formou um novo Conselho, o **International Sustainability Standards Board (ISSB)**, para desenvolver uma base global de padrões de divulgação em sustentabilidade, a fim de atender as necessidades de informação dos investidores. Essa consolidação aponta para um rápido avanço na definição de *standards* globais de origem nos EUA, para reporte ASG.
- **Protocolo GHG (GHG Protocol):** é um padrão internacional de contabilidade das emissões de gases de efeito estufa (GEE ou, na sigla em inglês, GHG) mais usado por países e empresas. Foi desenvolvido em parceria com o World Resources Institute (WRI) e com o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD). Ao estabelecer um modelo padronizado globalmente, o GHG Protocol permite que atores públicos e privados mensurem e reportem de maneira confiável o impacto climático de suas atividades em termos de emissão de GEE, possibilitando o planejamento de ações de mitigação.

Mais do que peças de diálogo ou de cumprimento de obrigações, os relatórios empresariais podem ser utilizados como ferramentas de gestão, auxiliando a empresa no monitoramento e na divulgação de indicadores, na articulação da estratégia, da governança e da gestão da sustentabilidade de maneira consistente.

O estudo da PwC, [Divulgações de ESG no Ibovespa](#), analisa os pilares ASG nos relatórios não financeiros divulgados em 2021 pelas empresas que compõem o Ibovespa, e identificou que, dentre as 67 empresas listadas no Ibovespa que reportaram ASG em algum nível, 97% adotaram o *framework* proposto pela GRI. Além disso, 54% delas incluíram o *framework* do CDP nos seus relatórios. 52% usaram os conceitos do IIRC para a divulgação de relato integrado. 49% também utilizaram o *framework* do SASB, e 24% adotaram, ainda, a TCFD.

É um fato positivo que 85% das empresas apresentem as informações em relatórios disponíveis para o público, mesmo sem serem obrigadas a fazê-lo. Isso indica que elas estão respondendo às exigências da sociedade e mostra o nível de comprometimento com a divulgação de informações que são, cada vez mais,

essenciais para que investidores e demais *stakeholders* façam suas análises de investimentos. O desafio agora é tornar essas informações críveis, comparáveis e verificáveis.

Se “sobram iniciativas” que, por vezes, mais confundem do que ajudam as empresas, a boa notícia é que o panorama dos relatórios está evoluindo e há um movimento acelerado visando a unificação, padronização e mesmo regulação em torno do *disclosure* (divulgação) e da transparência de resultados em sustentabilidade.

REFLITA:

Em seu relatório a empresa apresenta indicadores absolutos e também relativos? O desempenho, positivo ou negativo, é explicado e justificado em termos de metas? Como esse desempenho se compara aos índices setoriais ou de concorrentes diretos? Quais são as metas de curto e longo prazos para os principais indicadores? A precisão e consistência dos dados quantitativos foram auditadas por terceiros? O relatório abre espaço para a opinião de *stakeholders* acerca de sua qualidade?



6. CRÉDITOS

Coordenação Geral

Superintendência de Sustentabilidade B3

Redação e Edição

ABC Associados

Em Roda Sustentabilidade e Estratégia

Projeto Gráfico e Diagramação

Brunharo Comunicações

Fotografia

Banco de Imagens B3

