

Novo Valor – Sustentabilidade nas Empresas

Como começar, quem envolver e o que priorizar

Introdução

Os conceitos de responsabilidade social e de sustentabilidade partem da premissa de que entidades, públicas ou privadas, assim como indivíduos, possuem compromissos com a sociedade. Tais princípios têm sido, progressivamente, consolidados no mercado de capitais. Nesse contexto, as bolsas 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.

As bolsas, tradicionalmente, atuam como centros de liquidez, propiciando às empresas acesso a fontes de capital e aos investidores, alternativas de aplicação. Por ser o ambiente em que gravitam os mais diversos agentes do mercado, essas instituições têm responsabilidade na definição de regras e melhores práticas que reflitam os anseios desses agentes e da sociedade como um todo.

A **B3**, como consequência natural de seu compromisso histórico com o desenvolvimento sustentável, investe em iniciativas estruturadas para a inclusão da abordagem de sustentabilidade em sua gestão, bem como em seus produtos, serviços e relacionamentos. Além disso, elege as iniciativas de envolvimento, sensibilização e informação dos variados públicos de seu interesse. Dentre estes, 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 em 2011, tendo agora uma segunda edição atualizada. Para que as companhias tenham à mão material prático e didático que as auxilie nessa jornada de inserção de aspectos sociais, ambientais e de governança corporativa em seu negócio. Este guia, como não poderia deixar de ser, diferencia-se por trazer a abordagem de sustentabilidade focada no mercado de capitais.

Por mais que a sustentabilidade conquiste a cada dia mais espaço em rodas de discussão, veículos de imprensa e academia, ainda é um tema que gera dúvidas. O guia *Novo Valor – Sustentabilidade nas Empresas: Como Começar, Quem Envolver e o que Priorizar* tem o objetivo de colaborar para esse entendimento. Não se trata de estabelecer regras ou fórmulas prontas, mas do desejo da **B3** de compartilhar e disseminar conhecimentos, reflexões e melhores práticas, que deveriam ser seguidas por grandes, médias e pequenas companhias em sua trajetória de diferenciação. Afinal, não há mais dúvida de que a adoção de uma agenda de sustentabilidade veio para ficar, e deverá fazer parte da visão estratégica de todas as organizações. O mais importante, entretanto, é que cada companhia encontre suas próprias soluções, levando em conta as características que a tornam única.

Prefácio

Os investidores institucionais têm papel fundamental a desempenhar quando se trata de assegurar que as questões ambientais, sociais e de governança corporativa sejam incorporadas aos processos convencionais da tomada de decisões de investimento.

Bom exemplo disso foi a COP21, em Paris, em que testemunhamos o primeiro acordo global concreto envolvendo mudanças climáticas. O papel significativo que os investidores desempenharam ao longo de toda a cúpula e a importância do capital institucional como principal componente dos planos de redução de emissões acabaram por colocar em destaque as negociações sobre o clima.

Os investidores institucionais também reconheceram que as bolsas de valores podem funcionar como alavancas para moldar mercados de capitais mais sustentáveis. Uma das maneiras pelas quais os mercados acionários podem realizar mudanças é exigindo maior divulgação a respeito do desempenho em sustentabilidade. Muitas bolsas ao redor do mundo estabeleceram padrões para a divulgação da sustentabilidade como pré-requisito para a listagem de empresas.

A Sustainable Stock Exchanges (SSE) muito tem feito para promover maior transparência, o que acabará por levar a maiores conscientização e ênfase sobre investimento sustentável. A SSE reúne bolsas de valores, reguladores, investidores e outras partes interessadas principais para promover melhor divulgação das questões ESG. A SSE é coorganizada pelas seguintes entidades: Princípios para o Investimento Responsável (PRI), Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (Unctad), Iniciativa Financeira do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Unep FI) e Pacto Global das Nações Unidas. Mais de 50 bolsas participam da SSE.

Desde que se juntou à iniciativa SSE em 2012, a **B3** tem demonstrado seu compromisso com a divulgação das considerações ESG pelas companhias. Ao publicar este guia, a **B3** ajuda a promover a sustentabilidade empresarial no Brasil, oferecendo exemplos de boas práticas que podem ser aproveitados por outras bolsas no mundo. Congratulo a **B3** por esta publicação.

Nosso objetivo final é chegar a um tempo em que não mais falaremos sobre investimento “responsável”, mas em que nos concentraremos em apenas investir, de maneira a obter retornos positivos e a garantir a saúde e a viabilidade dos mercados financeiros de longo prazo, a serviço do bem de seus beneficiários e da sociedade como um todo.

Fiona Reynolds

Diretora Geral do PRI

Sumário





Empresas e desenvolvimento sustentável

A trajetória da sustentabilidade no mundo dos negócios

“Desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer suas próprias necessidades.”

Esta é a definição de desenvolvimento sustentável mais difundida em todo o mundo. Publicada pela primeira vez no relatório intitulado *Nosso Futuro Comum*, elaborado pela Comissão Mundial para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas (1987), consegue, em poucas palavras, alertar para que os recursos naturais não sejam utilizados de forma predatória, sem pensar no legado a ser deixado. Induz a uma nova visão de desenvolvimento, deixando de partir do pressuposto de que os recursos naturais são infinitos e considerando na mesma medida, além das questões econômicas, os aspectos sociais e os ambientais.

A cada dia, esse entendimento ganha espaço em todas as esferas. Do ponto de vista empresarial, já se sabe que a missão das empresas vai além das puras – embora

prioritárias – geração de lucro e remuneração do capital para os acionistas. Com efeito, trata-se de outro tipo de lucro e remuneração, que considera na mesma equação essas duas variáveis e a lógica proposta pela definição clássica da ONU de 1987.

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

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

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

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

A contribuição do inglês John Elkington foi determinante para consolidar esse entendimento, ao cunhar, em 1994, o termo triple bottom line (tripé da sustentabilidade), no livro *Canibais com Garfo e Faca*, uma referência no tema. Segundo esse conceito, as empresas têm a responsabilidade de equilibrar os retornos econômicos, sociais e ambientais de suas operações.

Externalidade

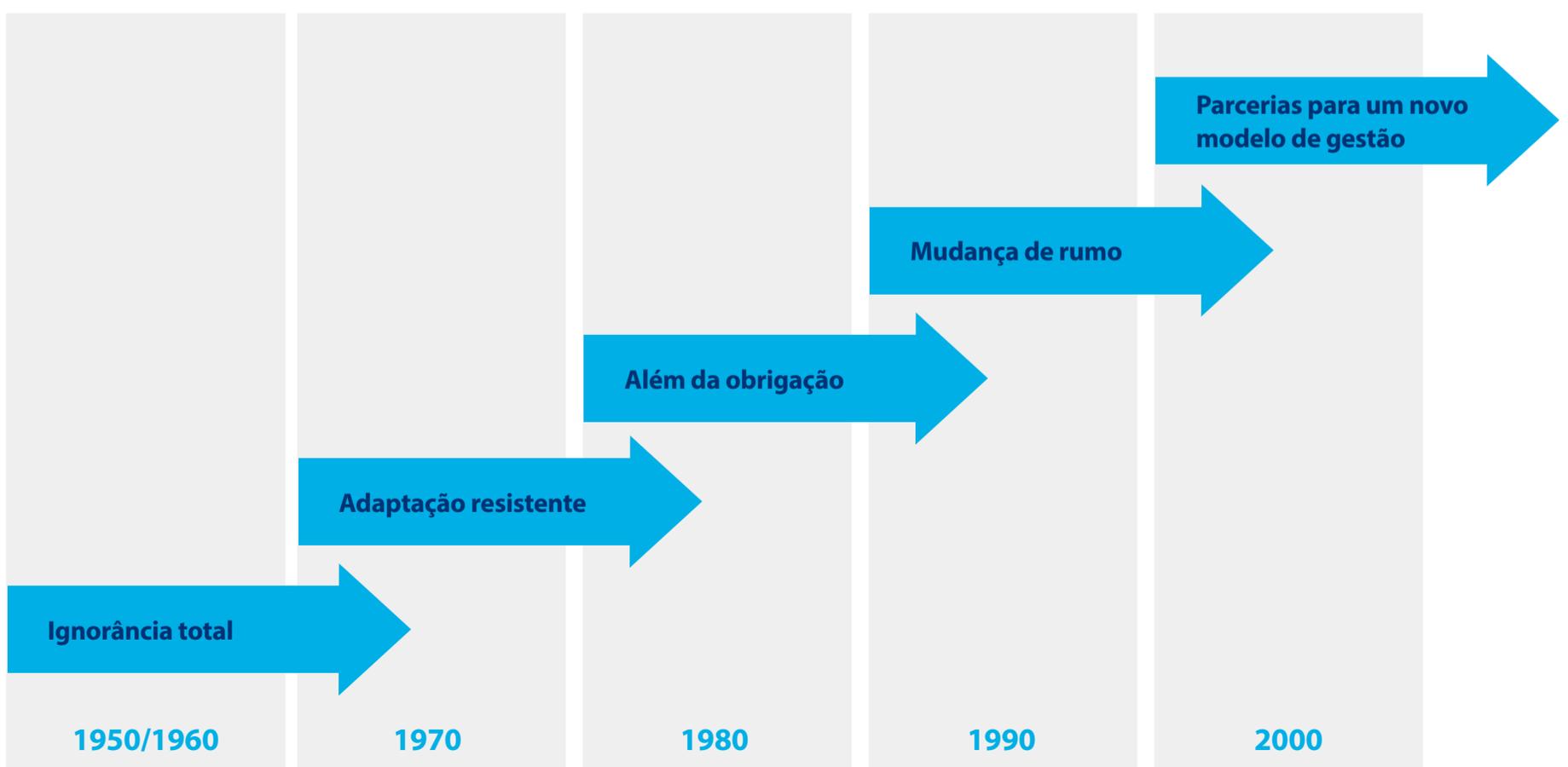
Impacto ou custo de uma decisão econômica para agentes que não participaram de sua tomada e/ou que não têm controle sobre ela. Pode ser negativa (a poluição de um rio por uma indústria pode causar prejuízos a outra indústria que necessite da mesma água) ou positiva (a contratação de segurança privada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

Resposta das empresas ao desenvolvimento sustentável

Em um mundo em que as expectativas da sociedade em relação às empresas são crescentes, em que os recursos naturais se tornam cada vez mais escassos e as mudanças climáticas globais ameaçam os mecanismos de suporte à vida humana e à atividade econômica, a sustentabilidade ganha cada vez mais o status de vantagem competitiva.

Até os setores mais tradicionais procuram inserir o tripé da sustentabilidade em estratégia e gestão, e novos modelos de negócios emergem, proporcionando soluções que visam o equilíbrio entre o capital natural (como o uso de tecnologias limpas) e o desenvolvimento do capital humano (como negócios inclusivos para a base da pirâmide).

Mas nem sempre foi assim. O gráfico a seguir mostra a evolução das empresas, no tema de sustentabilidade, ao longo dos anos.



anos 50 e 60	<p>Ignorância total</p> <p>Há pouco ou nenhum entendimento das empresas acerca de seus impactos socioambientais. O tema em si ainda é assunto marginal nos meios acadêmicos e políticos.</p>
anos 70	<p>Adaptação resistente</p> <p>As empresas se opõem ao endurecimento da regulação sobre assuntos socioambientais, entendendo que estes limitam seu crescimento, mas, ao mesmo tempo, buscam desenvolver capacidade para atender às novas obrigações, de forma a manter a licença legal para operar.</p>
anos 80	<p>Além da obrigação</p> <p>As empresas líderes começam a ver benefícios em ir além da legislação. Multinacionais estendem suas práticas socioambientais da matriz para países onde a legislação é mais leniente. As práticas de prevenção à poluição e de ecoeficiência também começam a gerar ganhos econômicos.</p>
anos 90	<p>Mudança de rumo</p> <p>A institucionalização das questões socioambientais, em conjunto com o aprimoramento tecnológico, oferece novas oportunidades às empresas. Indicadores de sustentabilidade e certificações voluntárias se espalham, assim como práticas de diálogo com <i>stakeholders</i>, análise de ciclo de vida dos produtos e ecodesign. O <i>business case</i> começa a ser entendido pelas empresas líderes.</p>
ano 2000 em diante	<p>Parcerias para novo modelo de gestão</p> <p>O conceito de sustentabilidade se consolida como abordagem de gestão, fazendo as empresas mensurar seus impactos, inovar seus processos e produtos, dialogar com seus <i>stakeholders</i> e prestar-lhes contas, bem como influenciar sua cadeia de valor na adoção da agenda.</p>

Por que investir em sustentabilidade?

A adoção de estratégia pautada em sustentabilidade pode agregar valor de diferentes maneiras para uma organização:

1. Identificação de novas oportunidades de negócio
 - Inovação
2. Geração de receita
 - Adaptação de produtos e serviços para atendimento de novas demandas do consumidor
 - Acesso a novos mercados
 - Fidelização de consumidores
3. Redução de custos
 - Otimização do uso de recursos naturais (água, energia e outros insumos) na produção
 - Estabelecimento de parcerias e desenvolvimento de fornecedores
4. Produtividade e capital intelectual
 - Atração e retenção de talentos
 - Aumento potencial da produtividade da força de trabalho
5. Mitigação de riscos
 - Redução da exposição a riscos socioambientais
 - Impacto sobre riscos operacionais, de mercado, financeiros etc.
6. Atendimento e antecipação de demandas legais
7. Melhora da reputação e da imagem

Fonte: *The Reference Compendium on Business and Sustainability*, University of Cambridge Programme for Industry, 2004 (interpretação e adaptação [Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável](#)).

REFLITA

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



Sustentabilidade e mercado de capitais

O que é investimento responsável?

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 também à maneira como as empresas lidam com as questões socioambientais e de governança corporativa (ou **ESG**, do inglês *environmental, social e corporate governance*), passando a incorporar critérios correlatos nas análises de investimentos, na gestão das carteiras e na tomada de decisões.

Este é o princípio por trás do chamado investimento responsável. Essa abordagem – também conhecida por “integração” – recebeu grande impulso a partir de 2006, com a criação dos **Princípios para o Investimento Responsável** (PRI, na sigla em inglês), parceria entre a **ONU** e os investidores institucionais privados que busca levar as questões de sustentabilidade para o *mainstream* do setor de investimentos.

Em julho de 2016, mais de 1.500 investidores institucionais de 61 países, representando aproximadamente US\$60 trilhões em ativos, eram signatários do PRI. Destes, 60 são brasileiros, com ativos sob gestão da ordem de R\$804 milhões.

ESG

Acrônimo em inglês para *environmental, social e corporate governance*, ou ambiental, social e governança corporativa, amplamente utilizado no mundo dos investimentos para se referir a aspectos não financeiros da gestão empresarial.

Outro fator que vem impulsionando o investimento responsável é a oferta crescente de produtos e serviços que embutem aspectos socioambientais. Os índices de sustentabilidade, os fundos de investimento atrelados a tais índices (*exchange-traded funds*), os segmentos especiais de listagem em bolsas de valores e as agências de pesquisa e *rating* especializadas em temas ESG tiveram crescimento exponencial nos últimos anos.

Adicionalmente, observou-se aumento expressivo no volume de dados e informações públicas relacionados às questões ESG das empresas – seja por meio de relatórios empresariais, seja por meio de ferramentas e provedores de informação do mercado financeiro, caso de agências como [Bloomberg](#), [Thomson Reuters](#) e [MSCI](#). A expansão da disponibilidade de informações promove ainda a consideração das questões ESG em análises e relatórios de *research* das instituições financeiras.

O investidor universal

A adesão de grandes investidores institucionais à abordagem do investimento responsável é inexorável e se justifica, dentre outros fatores, por sua própria condição de investidores universais: aqueles que, em função do porte, têm a necessidade de diversificar suas carteiras, distribuindo investimentos por praticamente todos os setores da economia. Para além da preocupação com o retorno dos ativos sob sua gestão, o investidor universal tem ainda o dever fiduciário no exercício de suas funções.

É por isso que, para o investidor universal, é fundamental promover abordagem de investimentos voltada para o longo prazo.

Tal entendimento tem sido absorvido pela legislação e pela regulamentação do mercado de capitais. Os órgãos reguladores de diversos países já admitem explicitamente que a sustentabilidade faz parte do dever fiduciário 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, a não consideração de motores 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.

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 se deu essa evolução, de uma abordagem de nicho para outra mundialmente aceita.

ANOS 50-70

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

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

ANOS 80

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

ANOS 90

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

Acontece a Rio 92, ou Eco-92, em que é criada a Agenda 21, um plano de ação e metas com recomendações sobre como atingir o desenvolvimento sustentável, impulsionando as discussões de financiamento a países em desenvolvimento, para que estes alcancem novo modelo de desenvolvimento limpo.

ANOS 2000

Inspirados na experiência norte-americana, surgem novos índices de sustentabilidade. A Bolsa de Londres lança o [FTSE4Good](#) (2001) e a Bolsa de Valores de Joanesburgo (JSE, na sigla em inglês), o [SRI](#) (2004). O Brasil acompanha esse movimento: em 2005, a **B3** lança o [Índice de Sustentabilidade Empresarial \(ISE\)](#), com o objetivo de criar ambiente compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da atualidade e estimular a responsabilidade socioambiental das empresas.

ANOS 2010

O investimento responsável já representa mais de 20% dos ativos sob gestão profissional nos Estados Unidos e na Europa. O cenário não deixa dúvidas: o *business case* da sustentabilidade se consolida e exige resposta das empresas. Por convicção ou por interesse, todas devem avançar nessa agenda.

Acontece a COP21 (2016), resultando no Acordo de Paris, assinado por 195 países e pela União Europeia, que busca manter o aquecimento global abaixo de 2°C. O documento estabelece que países desenvolvidos deverão investir US\$100 bilhões por ano em medidas de combate às mudanças climáticas e de adaptação em países em desenvolvimento.

Sustentabilidade gera 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.

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

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 sustentabilidade dos mercados. E mercados sustentáveis são fundamentais para a perenidade das bolsas.

Diferentes iniciativas

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

1. Estímulo à transparência e ao desempenho ESG das empresas listadas. Exemplos:
 - Diretrizes e recomendações para a gestão 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

Para a **B3**, sustentabilidade é prioridade inadiável, fazendo parte de sua agenda estratégica.

Tanto que foi a primeira bolsa de valores no mundo a se tornar signatária do **Pacto Global**, ainda em 2004. Dois anos mais tarde, passou a integrar o Comitê Brasileiro do Pacto Global.

Em 2010, comprometeu-se com o **PRI**, sendo a primeira bolsa de país emergente a dar esse passo. Desde então, é membro do Grupo de Trabalho de Práticas ESG da coordenação brasileira do PRI.

No movimento mundial de bolsas de valores, em 2012, a **B3** foi signatária fundadora da **SSE**, iniciativa no âmbito da ONU, e, em 2014, tornou-se membro do Sustainability Working Group (SWG), da **WFE**, ocupando a vice-presidência desse grupo de 2016 a 2018.

Para estimular o avanço da divulgação de relatórios de sustentabilidade, a **B3** elabora seu relatório anual seguindo a metodologia GRI, sendo a segunda bolsa no

mundo e a primeira das Américas a fazê-lo no modelo GRI. Integra, ainda, o programa Gold Community da GRI desde 2015. Fez parte, também, do programa Organizational Stakeholder, de 2010 a 2015, e integrou o Stakeholder Council, de 2013 a 2016, ambos da GRI.

Em linha com essas fortes iniciativas, a **B3** trabalha para incorporar cada vez mais o conceito de sustentabilidade em seus produtos e serviços, envolvendo todas as áreas de negócio. Para tanto, é norteadora por sua Política de Sustentabilidade, aprovada pelo Conselho de Administração em 2013. A Política de Sustentabilidade da **B3** reafirma o compromisso com o desenvolvimento sustentável e é direcionada para a gestão interna da **B3** S.A. e suas controladas e coligadas, no Brasil e no exterior, e para o relacionamento com seus diversos públicos.

[Saiba mais.](#)

Essa política está estruturada em quatro pilares – Mercado, Ambiental, Social e Governança Corporativa.



Conheça, a seguir, as principais iniciativas ESG que a B3 desenvolve como instrumentos de indução e fomento para o mercado:

- **Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)** – O lançamento do ISE, em 2005, marca o entendimento da B3 de que a sustentabilidade pode criar vantagem competitiva para as empresas e valor para seus acionistas, enquanto promove mercado saudável e perene. Para integrar o índice, as empresas elegíveis (que detêm os 200 papéis mais negociados na B3) participam de processo em que devem responder a um questionário e enviar documentos comprobatórios de suas práticas.

O ISE – cujo desenho metodológico foi desenvolvido pelo [Centro de Estudos em Sustentabilidade](#) (GVces) da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV-Eaesp), parceiro técnico da Bolsa no índice – tornou-se *benchmark* mundial pelo pioneirismo na região, pela proposta metodológica, pelo modelo de governança e pela construção compartilhada com a sociedade.

Os índices de sustentabilidade, de maneira geral, costumam apresentar melhor desempenho em comparação com o principal índice das bolsas, seja em termos de performance seja em termos de volatilidade. Não é diferente com o ISE. Desde março 2011, vem apresentando melhor desempenho que o Ibovespa nas duas abordagens. Como resultado, esse fato é argumento fundamental de convencimento de investidores e analistas na agenda ESG.

Em 2012, a Bolsa encomendou ao GVces relatório com as principais pesquisas acadêmicas sobre os valores tangíveis e intangíveis obtidos por uma empresa componente do ISE. O documento [O Valor do ISE](#) ainda se mostra atual e deve ser consultado para uma visão abrangente sobre as vantagens de se integrar um índice desse tipo.

Em 2015, novo importante estudo foi publicado fazendo citação ao ISE. [O Sistema Financeiro Nacional e a Economia Verde](#), de autoria da Federação Brasileira de Bancos (Febraban) e do GVces, revela que estar no ISE é critério para alocação de 5% do total de ativos sob gestão dos principais fundos de pensão do País, valor 11 vezes superior ao de recursos alocados em “produtos e serviços temáticos”.

Em 2015, em comemoração aos dez anos do ISE, a B3 lançou uma série de instrumentos para dar maior visibilidade ao índice, às empresas e aos investidores que o apoiam, compartilhando com a sociedade os importantes avanços obtidos e as perspectivas futuras. São eles:

- **Plataforma de indicadores**

Base de dados consolidada com as informações dos dez anos do ISE, em termos tanto de desempenho econômico quanto de desempenho das empresas componentes e aos temas enfocados. Gera gráficos dinâmicos e análises segundo critérios do questionário, indicadores e temas. [Acesse](#).

- **Wiki linha do tempo**

Traz os principais marcos pertinentes aos dez anos, destacando fatos e curiosidades do período. A linha do tempo segue o formato “wiki”, estando disponível para o recebimento de contribuições por parte do público. [Acesse](#).

- **Mundo ISE**

Tendo como imagem central a representação lúdica de um “planeta sustentável”, o Mundo ISE traz, de forma divertida, várias situações envolvendo o cotidiano das pessoas e das companhias. Esses elementos interagem em uma economia circular. Ao clicar na imagem de um dinossauro, por exemplo, o usuário é remetido a uma charge sobre combustíveis fósseis, com diversos links informativos sobre o tema, até chegar, no trecho do questionário do ISE, à plataforma de indicadores, com as informações atinentes ao assunto. [Acesse](#).

- **Novo Mercado, IGC e IGCT** – Criado em dezembro de 2000, o Novo Mercado é segmento especial de listagem em que as empresas assumem compromisso com práticas de governança corporativa diferenciadas, superando a legislação. O Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada (IGC) mede o desempenho das empresas listadas nesse segmento e vem obtendo rendimentos superiores ao do Ibovespa de forma consistente desde seu lançamento, em 2012. Em 2011, foi lançado o Índice de Governança Corporativa Trade (IGCT), composto pelas ações de empresas integrantes do IGC que atendem simultaneamente a critérios de liquidez específicos, como participação em pregão igual ou superior a 95% no período que corresponde aos 12 meses anteriores.
- **Mercado de Carbono e ICO2** A **B3** entende que as mudanças climáticas são um dos temas mais importantes da agenda de sustentabilidade, trazendo riscos e oportunidades para as companhias. Como empresa listada, a Bolsa gerencia suas próprias emissões de gases de efeito estufa (GEE), realizando anualmente inventário de emissões de GEE, analisando oportunidades de otimização e redução e fazendo a compensação das emissões não passíveis de redução.

Como indutora do mercado, em 2005, lançou o Banco de Projetos, para registrar os créditos de carbono gerados via Mecanismo de Desenvolvimento Limpo. Em 2007, foi lançada a plataforma de Leilões de Créditos de Carbono, um ambiente eletrônico que permite a negociação de créditos via leilões realizados sob demanda.

Para fortalecer o tema na agenda das empresas e investidores, em parceria com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), lançou em 2010 o Índice Carbono Eficiente (ICO2), cujo balanceamento da carteira teórica considera o coeficiente de emissão de GEE das empresas participantes. Assim como o ISE, o ICO2 vem tendo melhor desempenho do que o Ibovespa, comportamento que ocorre desde seu lançamento. [Saiba mais.](#)

Relate ou Explique para Relatório de Sustentabilidade ou Integrado

A iniciativa “Relate ou Explique para Relatório de Sustentabilidade ou Integrado”, realizada em parceria com a GRI e em apoio ao [International Integrated Reporting Committee](#) (IIRC), foi lançada, em 2012, como recomendação, de adesão voluntária, às empresas listadas para publicação de informações ESG.

O primeiro resultado foi anunciado na Rio+20, em junho de 2012, no Rio de Janeiro. Nesse primeiro anúncio, **45,31%** das empresas publicavam essas informações ou explicavam o motivo de não fazê-lo. Um ano depois, o percentual cresceu significativamente, indo para **66,29%**. A terceira atualização, em 2014, seguiu apontando evolução de adesão, de **66,29%** para **71,17%**. Em 2015, o resultado indicou elevação de **71,17%** para **71,65%**. Este foi o último ano do Relate ou Explique porque, a partir de 2016, a [Comissão de Valores Mobiliários](#) (CVM), em revisão promovida no formulário de referência, criou item exclusivo para as companhias informarem se publicam ou não informações socioambientais, a metodologia adotada e se tais informações são auditadas. Esse desenvolvimento comprova que as ações de estímulo à adoção da agenda ESG de caráter voluntário têm grande efetividade no mercado brasileiro, visto que, após quatro anos de trabalho da Bolsa com as empresas, a CVM, na evolução de suas próprias práticas, passou a solicitar diretamente essas informações, encerrando de forma vencedora o ciclo do Relate ou Explique. [Saiba mais.](#)

Estratégia e gestão

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 expressão em determinados setores da economia, causando maior ou menor impacto nos negócios, há uma gama de critérios básicos que se aplica ao todo.

O objetivo desta seção é identificá-los e destacar as melhores práticas para cada um, auxiliando as companhias – independentemente do setor, do tamanho ou do estágio em que se encontram no processo de incorporação da sustentabilidade.

13 passos rumo à sustentabilidade

1. Engaje a direção da empresa
2. Envolve o público interno
3. Estabeleça a Governança da Sustentabilidade
4. Descubra o que precisa ser mudado
5. Estabeleça prioridades
6. Defina e acompanhe indicadores
7. Estabeleça metas
8. Elabore uma Política de Sustentabilidade
9. Ajuste os instrumentos de gestão
10. Cheque a identidade
11. Assuma compromissos públicos
12. Engaje os stakeholders
13. Relate suas conquistas e seus desafios

1. Engaje a direção da empresa

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

Idealmente, isso deve acontecer como resultado do processo de planejamento estratégico, que começa no conselho de administração. Há evidências de que esse movimento vem crescendo.

A McKinsey & Company, empresa de consultoria empresarial norte-americana, publicou em 2014 uma [pesquisa](#) com principais executivos, em que 36% dos entrevistados afirmaram ter sustentabilidade dentre suas três maiores prioridades, sendo que, em 2010, esse número era de apenas 3%.

Em [estudo](#) de 2013, conduzido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) sobre sustentabilidade nos conselhos de administração, os conselheiros entrevistados disseram haver maior conscientização sobre a necessidade de envolvimento do alto escalão no assunto. O desafio, que ainda segue verdadeiro, é como isso deve acontecer: por meio de um comitê de sustentabilidade que assessoro o conselho, por exemplo, ou por outros mecanismos. Não há resposta única, pois depende da realidade, da maturidade e do momento da companhia na temática.

REFLITA

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

2. Envolve o público interno

Para que qualquer estratégia corporativa tenha sucesso, é imprescindível que toda a organização esteja alinhada, entendendo a importância e trabalhando para o mesmo propósito.

Essa lógica também se aplica quando o assunto é a implantação de uma agenda de sustentabilidade.

Mas como fazê-lo? Focando na criação de nova cultura corporativa, que reflita os compromissos assumidos em prol da sustentabilidade. Várias iniciativas podem ser adotadas visando atingir essa meta, como o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de programas de treinamento que tratem de questões socioambientais, campanhas internas de conscientização, revisão e disseminação do código de ética adotando esse olhar, opção pela contratação de profissionais que já tenham afinidade com a agenda etc.

Um caminho bastante efetivo, por aliar teoria e prática, é incluir itens socioambientais nas avaliações de desempenho dos funcionários, especialmente executivos e pessoas em cargos de liderança, impactando a remuneração variável e o desenvolvimento de carreira. Nessa lógica, as diferentes áreas deveriam ter objetivos SMART (veja quadro a seguir) também para as questões de sustentabilidade e estas deveriam estar balanceadas com as metas econômicas, demonstrando que a empresa realmente possui ou está em busca de uma abordagem *triple bottom line*.

Objetivos SMART	
Essa ferramenta contribui para o processo de definição de metas. Veja como pode ser aplicada, por exemplo, no caso de uma siderúrgica:	
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 redução
R – Relevante	Emissão de GEE é questão material para o setor
T – Com prazo determinado	2018, por exemplo

REFLITA

A sua empresa dispõe de materiais de comunicação interna ou treinamentos voltados ao tema sustentabilidade?

3. Estabeleça a Governança da Sustentabilidade

Balancar resultados econômicos, sociais e ambientais envolve o enfrentamento de dilemas e a tomada de decisões de curto, médio e longo prazos.

Para isso, é importante que a empresa crie estrutura de governança para a sustentabilidade, que deve abranger os diversos níveis organizacionais.

A quantidade de instâncias que deverá ser estabelecida para que essa pauta seja efetivamente viabilizada – possibilitando o desenvolvimento de novas iniciativas, o aprimoramento de práticas e o alinhamento de toda a organização – dependerá do tamanho da empresa e da maneira como está estruturada. No entanto, conforme dito no passo 1, é aconselhável atribuir a responsabilidade final pelo tema ao conselho de administração.

Segue uma sugestão de modelo mais completo para estruturar a governança da sustentabilidade de uma empresa. Prática recomendada nesse contexto é a participação de membros externos à empresa em algumas instâncias, principalmente as executivas. Podem ser representantes de *stakeholders* importantes ou especialistas no tema.

- **Comitê Executivo de Sustentabilidade** – Formado por integrantes do conselho de administração e pelo principal executivo, é responsável pela estratégia, pelas diretrizes de sustentabilidade e pela tomada de decisões da agenda.

- **Comitê de Sustentabilidade** – Composto por diretores, tem como atribuição fundamental colocar em prática a estratégia e as diretrizes definidas pelo comitê executivo, dando suporte e liderança ao desenvolvimento das ações.
- **Comissão ou Grupo de Trabalho de Sustentabilidade** – Reúne superintendentes e gerentes, e tem o papel de garantir a execução coordenada do plano de ação, assim como proporcionar a troca de experiências entre as diferentes áreas e unidades de negócio.

É desejável que exista um facilitador ou líder responsável pela coordenação da agenda e pela interação entre as diversas instâncias da governança da sustentabilidade. Tal profissional terá o papel de disseminar o assunto, propagando-o dentro da organização e engajando e apoiando o trabalho das demais áreas.

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

- Comunicação
- Financeiro/Riscos/Relações com Investidores
- Assuntos Corporativos
- Recursos Humanos

REFLITA

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

4. Descubra o que precisa ser mudado

Realizar um diagnóstico de sustentabilidade é primordial para poder verificar os hiatos existentes na empresa e gerar um plano de ação de curto, médio e longo prazos.

Esse processo servirá também para apontar as necessidades de alinhamento da organização e não desperdiçar estruturas, processos e sistemas que já estejam adequados às novas necessidades.

Geralmente, começa-se com a avaliação de documentos corporativos, estrutura organizacional e sistema de gestão. Mas é essencial capturar também aspectos mais tácitos e da cultura da organização, por intermédio de entrevistas com gestores de todas as áreas e até de consultas a *stakeholder* e participação em fóruns e grupos de encontro. Em acréscimo à avaliação de documentos e fontes internas, pesquisas de mercado e estudos acadêmicos podem ser fontes importantes de pesquisa sobre boas práticas de sustentabilidade, inclusive em nível setorial.

Várias consultorias especializadas prestam esse tipo de serviço, ajudando companhias a identificar oportunidades e pontos de melhorias. Por outro lado, este é um exercício que pode ser realizado internamente pelo profissional responsável por sustentabilidade, se houver, ou a partir da constituição de uma comissão que envolva representantes de diversas áreas.

Outra maneira de se autoavaliarem as práticas sociais, econômicas, ambientais e de governança corporativa da empresa é participando dos processos de seleção para índices de sustentabilidade – como o ISE, da **B3**, e o [Índice Dow Jones de Sustentabilidade](#).

No caso do ISE, há três categorias de participação: elegível, treineira e simulado, essa última disponível a qualquer empresa listada na **B3**. Responder ao questionário possibilita que a companhia faça um exercício de diagnóstico e embase até um primeiro plano de ação, pois as questões servem de roteiro para o caminho a ser trilhado.

[Saiba mais sobre o ISE.](#)

5. Estabeleça prioridades

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

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

De forma geral, uma consulta às categorias e aos aspectos das Diretrizes GRI, bem como a seus suplementos setoriais, proporciona bom leque de possíveis questões materiais.

TABELA 1: Categorias e aspectos das diretrizes GRI

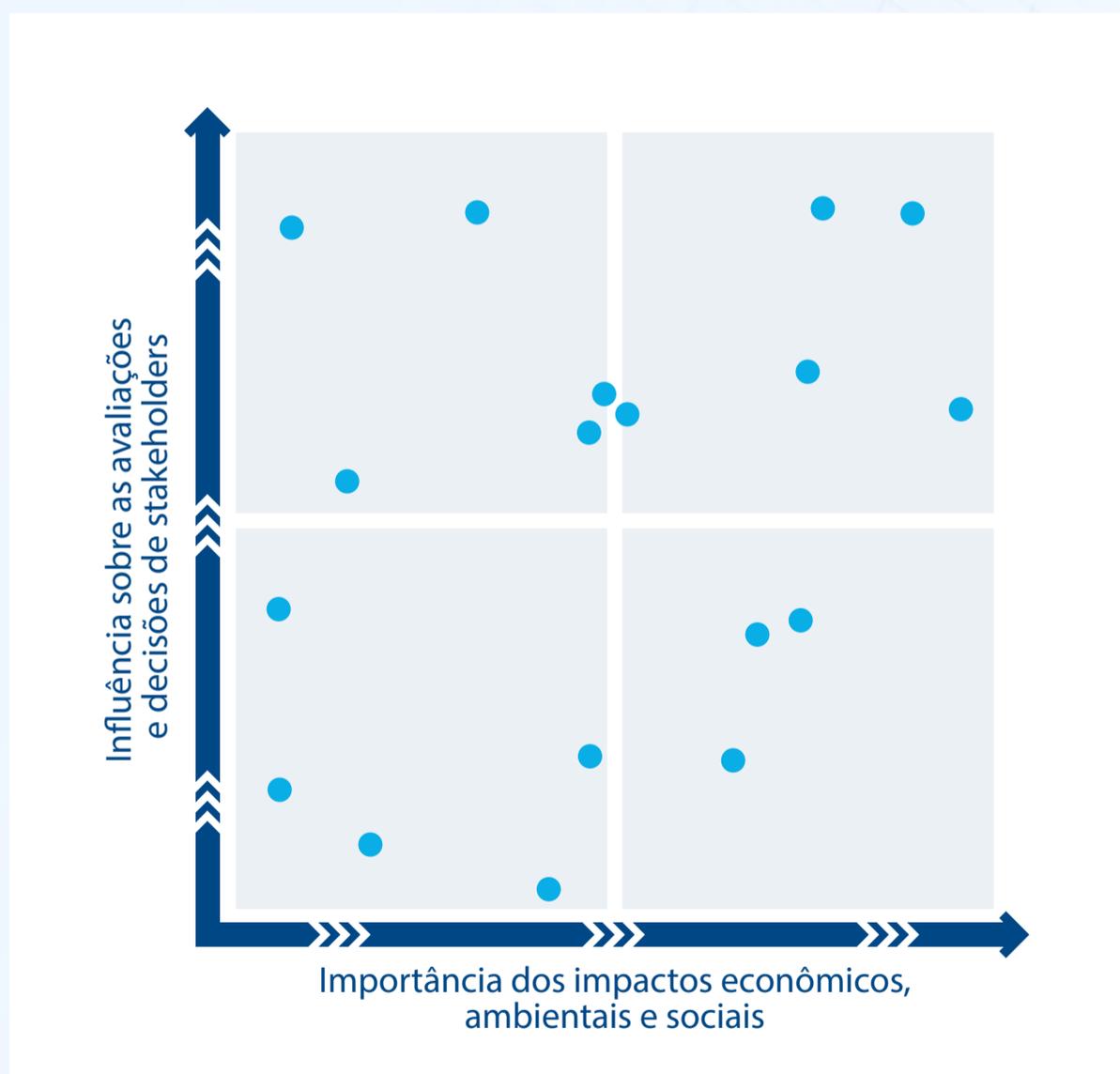
Categoria	Econômica		Ambiental	
Aspectos	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho econômico • Presença no mercado • Impactos econômicos indiretos • Prática de compra 		<ul style="list-style-type: none"> • Materiais • Energia • Água • Biodiversidade • Emissões • Efluentes e resíduos • Produtos e serviços • Conformidade • Transportes • Geral • Avaliação ambiental de fornecedores • Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a impactos ambientais 	

Categoria	Social			
Subcategorias	Práticas trabalhistas e trabalho decente	Direitos humanos	Sociedade	Responsabilidade pelo produto
Aspectos	<ul style="list-style-type: none"> • Emprego • Relações trabalhistas • Saúde e segurança no trabalho • Treinamento e educação • Diversidade e igualdade de oportunidades • Igualdade de remuneração entre homens e mulheres • Avaliação de fornecedores em práticas trabalhistas • Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a práticas trabalhistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento • Não discriminação • Liberdade de associação e negociação coletiva • Trabalho infantil • Trabalho forçado ou análogo ao escravo • Práticas de segurança • Direitos indígenas • Avaliação • Avaliação de fornecedores em direitos humanos • Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a direitos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidades locais • Combate à corrupção • Políticas públicas • Concorrência desleal • Conformidade • Avaliação de fornecedores em impactos na sociedade • Mecanismos de queixas e reclamações relacionadas a impactos na sociedade 	<ul style="list-style-type: none"> • Saúde e segurança do cliente • Rotulagem de produtos e serviços • Comunicações de marketing • Privacidade do cliente • Conformidade

Fonte: G4 – Diretrizes para relato de sustentabilidade.

A empresa deve priorizar e gerir número restrito de questões materiais, de acordo com seus momento, estratégia e cultura. Esse número pode também variar em função de porte, setor, área de atuação e maturidade na agenda de sustentabilidade. Embora estudos revelem que qualquer companhia possa lidar eficientemente com entre quatro e oito questões materiais, é possível criar uma trilha de curto, médio e longo prazos para ampliar o número ao longo do tempo. Por conseguinte, aumenta-se a chance de êxito na linha de “menos é mais”. Vale reforçar que as questões materiais devem ser revisadas na periodicidade preestabelecida, podendo ser anual ou bienal, por exemplo.

A maneira mais eficaz de se determinar a materialidade das questões é usar uma matriz do tipo importância para *stakeholders* x impacto na empresa. Para o primeiro eixo, pode-se consultar diretamente os *stakeholders* ou considerar documentos e relatórios internos que reflitam a visão desses públicos (por exemplo, relatórios de canais de atendimento, pesquisas de satisfação, relatos de interações).



REFLITA

As questões materiais estão refletidas na estratégia da sua empresa?

Agenda mínima

A ecoeficiência é prática básica para as empresas que trilham o caminho da sustentabilidade. Consiste no uso mais eficiente de recursos naturais, com o intuito de reduzir os custos econômicos e os impactos sociais e ambientais. Por estar associada à redução de custos, é relativamente simples garantir a adesão interna para sua implementação. Toda empresa deve saber qual é seu consumo de energia, água e materiais por unidade produzida.

Como implantar ações de ecoeficiência

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

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

REFLITA

Os produtos e os serviços da sua empresa são eficientes do ponto de vista ambiental?

6. Defina e acompanhe indicadores

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

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

O mercado já oferece uma série de indicadores de referência para auxiliar as empresas na escolha do que medir e acompanhar. Este guia fez um compilado dos mais relevantes para companhias listadas. Na tabela seguinte, foram considerados os indicadores propostos pelo [Model Guidance da SSE](#), as métricas do [Exchange Guidance & Recommendation da WFE](#), as Diretrizes GRI e os indicadores de primeira geração da Corporate Knights Capital, empresa de consultoria de investimentos e pesquisa canadense.

Os indicadores passam pela gestão de recursos naturais e sólidos, práticas trabalhistas, relacionamento com fornecedores e sociedade e boas práticas de governança corporativa. Existem diferentes categorias de indicadores que podem contribuir para a mensuração das questões de sustentabilidade, como indicadores quantitativos e qualitativos. Ademais, é importante saber que o desempenho é reflexo de como a estratégia deve funcionar na prática.



Indicadores ambientais

Descrição		Unidade	
Gestão ambiental e violações		<ul style="list-style-type: none"> • Número de autuações e processos ambientais • Volume de multas e indenizações (em R\$) • Gestão de áreas de preservação permanente • Provisões em balanço 	
Recursos naturais		Resíduos e efluentes	
Descrição	Unidade	Descrição	Unidade
Energia		Emissões	
Gestão de recursos energéticos	Qualitativo (Ex.: SGA, fontes alternativas, cogeração, certificações, riscos ref. aumento de custo)	Gestão de emissões	Qualitativo (Ex.: metas de redução, plano de adaptação, riscos regulatórios e físico)
Consumo de energia elétrica	mWh por fonte	Emissões diretas e indiretas de GEE	ton
Intensidade energética	mWh/receita	Intensidade de emissões	Emissões/receita
Água		Resíduos sólidos	
Gestão de recursos hídricos	Qualitativo (Ex.: SGA, reúso, certificações, risco de escassez, preservação de fontes hídricas)	Gestão de resíduos	Qualitativo (Ex.: plano de gestão de resíduos, manipulação de resíduos perigosos, licenças, gestão de fornecedores)
Uso da água	m ³	Geração de resíduos	ton
Reaproveitamento da água na produção	%	Intensidade na geração de resíduos	ton/receita
Intensidade de uso de água	m ³ /receita	Reciclagem de resíduos	%
Outros insumos		Efluentes	
Dependência de insumos sensíveis	Qualitativo (Ex.: insumos fundamentais, rastreabilidade, dependência de insumos de países de alto risco político)	Gestão de efluentes	Qualitativo (Ex.: gestão de efluentes, ETE, barragens, redução de vazamentos, plano de contingência)
Principais insumos utilizados	volume (kg ou m ³)	Geração de efluentes	m ³ ou litros
		Intensidade na geração de efluentes	m ³ /receita
		Tratamento de efluentes	%

Indicadores sociais

Descrição	Unidade
Direitos humanos: políticas e violações	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas e diretrizes corporativas • Envolvimento em casos de trabalho escravo ou infantil • Compromissos voluntários
Práticas trabalhistas	
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
Cobertura do plano de pensão dos colaboradores	% dos colaboradores atendidos
Diversidade	
Diversidade de gênero, etnia, práticas não discriminatórias	Qualitativo
Diversidade de gênero	%
Salário relativo das mulheres	% em relação ao salário dos homens
Saúde e segurança	
Políticas e certificações	Qualitativo (Ex.: programas de saúde e segurança, plano de redução de acidentes)
Treinamentos em saúde e segurança	Horas/colaborador
Taxa de acidentes e lesões	Horas/colaborador
Taxa de acidentes com afastamento	Horas/colaborador
Fatalidades com colaboradores próprios e/ou terceirizados	Número de ocorrências
Relacionamento com fornecedores	
Exigências de práticas socioambientais de fornecedores	Qualitativo (Ex.: exposição de fornecedores a riscos socioambientais, histórico de envolvimento em escândalos, planos de resposta)
Seleção de fornecedores com critérios socioambientais	% volume de contratos
Monitoramento de fornecedores em questões socioambientais	% volume de contratos
Relacionamento com a sociedade	
Iniciativas de engajamento com comunidades	Qualitativo (Ex.: principais impactos a comunidade local, planos de mitigação, canais de diálogo)
Investimentos em projetos de desenvolvimento de comunidades locais	R\$/receita

Indicadores de governança corporativa

Descrição	Unidade
Código de ética e conduta	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação (colaboradores, executivos, conselheiros, fornecedores etc.) • Métodos de adesão e monitoramento (treinamento, reuniões etc.) • Envolvimento em escândalos
Conselho de administração	
Diversidade	Qualitativo
Independência	% de independentes
Mulheres integrantes	% de mulheres
Número de reuniões por ano	Reuniões/ano
Remuneração de executivos	
Total de compensação do conselho de administração	R\$
Total de compensação da diretoria executiva (salário e bônus)	R\$
Direitos dos acionistas minoritários	
Direito de <i>tag along</i> para ON e PN	%
Cláusulas de <i>poison pill</i>	% de relevância acionária
Corrupção e conflito de interesse	
Códigos e políticas anticorrupção	Qualitativo (Ex.: governança, comitê de ética)
Mecanismos de prevenção/tratamento	Qualitativo (Ex.: canais para recebimento de denúncias, processos e procedimentos de auditoria, mecanismos para resolução de conflito de interesse)
Envolvimento em casos de corrupção/conflito de interesse	- Número de ocorrências - Multas e sanções envolvidas

REFLITA

A sua empresa está consciente da importância de definir e acompanhar indicadores ESG?

7. Estabeleça metas

Qualquer organização que deseje avançar na agenda de sustentabilidade de modo consistente deve estabelecer metas claras e objetivas para o máximo de indicadores, idealmente tornando-as públicas e de fácil monitoramento interno e externo, e com isso concretizando tal compromisso.

A definição de metas move as agendas. Em 2000, os líderes mundiais mobilizaram-se para adotar a Declaração do Milênio proposta pelas [Nações Unidas](#). Nessa declaração, as nações comprometeram-se a firmar nova parceria global para diminuir a pobreza extrema em uma série de oito objetivos – com prazo para alcance no final de 2015 –, que se tornaram conhecidos como Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM).

Próximo de vencer o prazo dos ODM, os líderes de governo e de estado reuniram-se novamente e aprovaram, em setembro de 2015, o documento intitulado [Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável](#).

A Agenda 2030 consiste em uma declaração com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e suas 169 metas, com uma seção sobre meios de implementação e parcerias globais e uma estrutura para acompanhamento e revisão.

Para o setor empresarial, os ODS representam grande desafio e excelente oportunidade para identificar novos negócios.

Para apoiá-lo nesse desafio, a GRI, o [Pacto Global](#) da ONU e o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD, na sigla em inglês) lançaram o [Guia dos ODS para as Empresas: Diretrizes para implementação dos ODS na estratégia dos negócios](#) (*SDG Compass: The guide for business action on the SDGs*, em inglês).

Certificações

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.

Há três grandes tipos de certificações mais comumente usados:

- **Certificações de gestão e processos** – As mais conhecidas são as chamadas ISOs: 9000 de qualidade, 14000 de meio ambiente, 26000 de responsabilidade social, geralmente atribuídas a unidades operacionais da companhia. Há ainda a [OHSAS 18001](#), aplicável a relações de trabalho;
- **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](#) (ou Forest Stewardship Council, Conselho de Gestão Florestal) ou, na versão nacional, do [Cerflor](#) (Programa Brasileiro de Certificação Florestal), ao passo que o setor químico muito se baseia no Responsible Care (cuidado responsável) para garantir o manuseio seguro dos produtos ao longo de sua vida.

REFLITA

Daqui a cinco anos, como a sua empresa poderá estar posicionada em termos de sustentabilidade?

8. Elabore uma Política de Sustentabilidade

A elaboração de uma política de sustentabilidade é passo essencial para traduzir estratégias e compromissos em objetivos e diretrizes de gestão. Deve conter as orientações básicas para a gestão da sustentabilidade na empresa, facilitando o planejamento e a execução de ações nas diferentes áreas ou unidades de negócio, e ser aprovada pela alta direção/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 endereçá-los;
- Por unidade de negócio: para empresas com negócios relativamente distintos, pode ser útil separar as diretrizes específicas para cada um deles;
- Por área funcional: as diretrizes são organizadas conforme a função, como Marketing, Vendas, Recursos Humanos, Operações, Finanças etc.;
- Híbrida: uma combinação dos três tipos acima.

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

9. Ajuste os instrumentos de gestão

À medida que uma companhia incorpora a sustentabilidade em sua estratégia de negócios e em sua cultura organizacional, há necessidade de adaptar seus instrumentos de gestão.

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

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

REFLITA

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

10. Cheque a identidade

Ao chegar nessa 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 companhia se relacionar com os *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.

REFLITA

A missão, a visão e os valores da sua empresa refletem seu compromisso com a sustentabilidade?

11. Assuma compromissos públicos

Existem diversos compromissos empresariais coletivos, gerais ou setoriais que também podem auxiliar a empresa na formulação da estratégia e no desenvolvimento da gestão, bem como em sua inserção em uma rede de aprendizado e interação com vários *stakeholders*.

O [Pacto Global](#) da ONU, lançado em 2000, é uma referência. Elenca dez valores internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, relações trabalhistas, meio ambiente e combate à corrupção, e conta com o Comitê Brasileiro. A **B3** foi a primeira bolsa do mundo a aderir ao Pacto Global, em 2004. Outros compromissos no âmbito da [ONU](#) são o [PRI](#) e os [Princípios para Sustentabilidade em Seguros](#) (PSI, na sigla em inglês). Iniciativas temáticas internacionais relevantes, como o [CDP](#) (Driving Sustainable Economies), endereçam os impactos das empresas sobre clima, água e florestas. Há ainda compromissos setoriais, como a [Iniciativa de Transparência nas Indústrias Extrativistas](#) (Eiti, na sigla em inglês) para os setores de óleo, gás e mineração.

Estes 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 seu momento.

REFLITA

Existem compromissos setoriais na área de atuação da sua empresa?

12. Engaje os stakeholders

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

Como já foi citado no passo 3, esse diálogo é igualmente essencial na definição das questões materiais e deve ocorrer tanto em nível de unidades operacionais, se for o caso, como em nível corporativo. No primeiro caso, os *stakeholders* são geralmente membros das comunidades do entorno, fornecedores e clientes locais, além de outros atores regionais. Fazem parte do segundo grupo entidades governamentais e órgãos reguladores, grandes clientes e parceiros, representantes de funcionários e terceirizados, sociedade civil etc.

Em ambas as situações, a identificação e a priorização dos *stakeholders* devem seguir determinada metodologia e levar em consideração, por exemplo, os seguintes princípios, inspirados na norma [AA1000](#):

- Responsabilidade
- Influência
- Proximidade
- Dependência
- Representatividade

Certamente, já há interação entre a empresa e seus *stakeholders* por diferentes canais e formatos, como pesquisas, reuniões individuais, conferências, oficinas, audiências públicas, conselhos e comitês, negociação coletiva, centrais de atendimento ao cliente e ouvidoria, e até mesmo via redes sociais. O importante é otimizar e aproveitar o uso desses canais, estabelecendo forma estruturada de capturar os anseios e o feedback dos *stakeholders*, incorporando-os à gestão.

Licença social para operar

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

AA 1000

Desenvolvida pela organização inglesa [AccountAbility](#), a norma AA1000 estabelece parâmetros para um processo inclusivo de engajamento dos *stakeholders*, objetivando identificar questões prioritárias, definir indicadores de desempenho e metas, bem como contribuir para o processo de relato. A norma faz referências e complementa outras normas existentes, como ISO 9001 e ISO 14001.

REFLITA

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

13. Relate suas conquistas e seus desafios

Para conquistar a confiança dos *stakeholders* é preciso ser transparente. E a melhor 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 publicação dos chamados relatórios de sustentabilidade, com o relato detalhado das informações sociais, ambientais e de governança corporativa, idealmente relacionadas aos aspectos econômicos. Mais do que peças de diálogo, essas publicações podem ser utilizadas como ferramenta de gestão, auxiliando a empresa no monitoramento e na divulgação de indicadores, e na articulação da estratégia, da governança e da gestão da sustentabilidade de maneira consistente.

A metodologia mundial mais adotada para elaboração de relatórios de sustentabilidade é a proposta pela [GRI](#). Mais de 1.000 empresas em cerca de 70 países utilizam as diretrizes da GRI para seus relatos de sustentabilidade. O padrão GRI também foi recomendado por investidores brasileiros signatários do [PRI](#) e do [Projeto de Divulgação dos Mercados Emergentes](#) (EMDP, na sigla em inglês). No Brasil, há um ponto focal da organização que auxilia as empresas na elaboração de relatórios.

Nesse contexto de publicação de informações empresariais, é crescente a importância temática dos relatórios (ou relatos) integrados, por meio dos quais a companhia apresenta, de maneira unificada, seus resultados econômico-financeiros, sociais, ambientais e de governança corporativa, de preferência como fruto de uma estratégia também unificada.

Essa temática foi levantada mundialmente pelo [IIRC](#), uma coalizão global de reguladores, investidores, empresas, definidores de padrões, profissionais do setor contábil e ONGs. O IIRC desenvolveu uma estrutura para auxiliar as companhias na elaboração do documento integrado. No Brasil, a [Comissão do Relato Integrado](#) reúne pessoas e organizações para discutir e fomentar a adoção de tal documento.

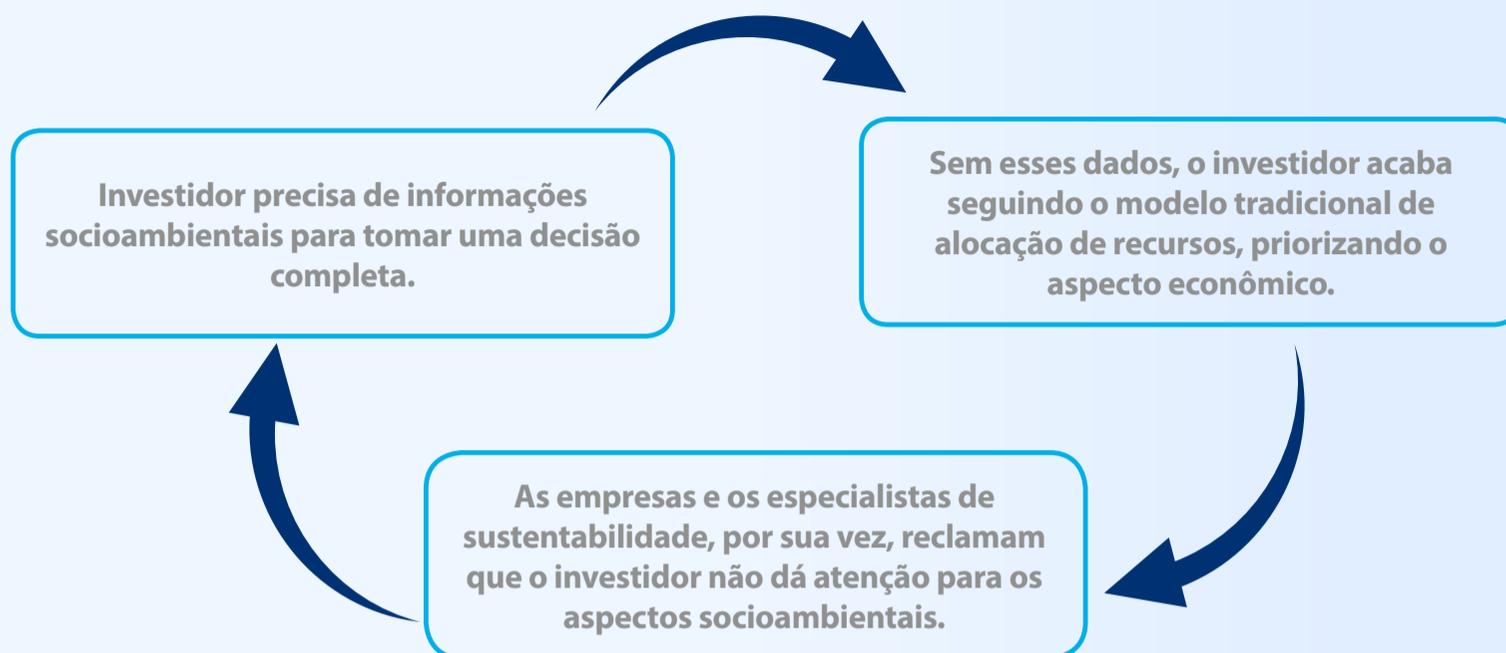
Global Reporting Initiative (GRI)

Criada em 1997 pela ONG norte-americana Ceres e pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma), a GRI é uma organização baseada em redes pioneira no desenvolvimento de diretrizes para a publicação de relatórios de sustentabilidade e que tem como compromisso a melhoria contínua das diretrizes, assim como sua aplicação em escala mundial. Seu objetivo básico é introduzir os mesmos rigores analítico e quantitativo dos relatórios econômico-financeiros nos relatórios não financeiros.

International Integrated Reporting Committee (IIRC)

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

A publicação das informações socioambientais e de governança corporativa via relatórios (de sustentabilidade, anuais, integrados etc.) é fundamental para acabar com o dilema:



Princípios para o relato

Para garantir a credibilidade e a eficácia do relato como mecanismo de prestação de contas aos *stakeholders* e torná-lo ferramenta de gestão interna, é necessário seguir alguns princípios, consagrados pelas diretrizes GRI, dentre os quais se destacam:

Equilíbrio

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

Comparabilidade

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

Confiabilidade

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

Precisão

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

Desafios

O grande desafio de relatórios e relatos corporativos é endereçar alguns assuntos e questionamentos recorrentes junto a públicos relevantes, como investidores e analistas, dentre eles:

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

Fonte: Pesquisa Rumo à Credibilidade, 2010, [FBDS](#), [SustainAbility](#) e Unep.



Glossário

A

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

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

B

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

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

C

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

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

D

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

E

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

Ecoeficiência: uso mais eficiente de recursos naturais, com o propósito de reduzir os custos econômicos e os impactos ambientais, por meio da melhoria de eficiência nos processos produtivos existentes e por abordagens inovadoras (reciclagem, redução de desperdício). Tradicionalmente, foca o consumo por unidade produzida de itens como energia, água e materiais.

ESG: acrônimo em inglês para *environmental, social e corporate governance*, ou ambiental, social e governança corporativa, amplamente utilizado no mundo dos investimentos para se referir a aspectos não financeiros da gestão empresarial.

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

G

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

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.

I

Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE): índice da **B3** cujo intuito é refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial, e também atuar como promotor das boas práticas no meio empresarial brasileiro. [Acesse](#).

Investimento responsável: estratégia de investimento pela qual investidores, na seleção e na gestão de seus portfólios, consideram os desempenhos social, ambiental e ético e as práticas de governança corporativa, além do retorno financeiro.

ISO 14000: série de normas desenvolvidas pela **Organização Internacional de Normalização** (ISO, na sigla em inglês) – ONG sediada em Genebra (Suíça) – que estabelece diretrizes para a gestão ambiental das empresas, visando reduzir os impactos negativos de suas atividades sobre o meio ambiente.

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

M

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

P

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

Protocolo GHG (GHG Protocol): 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 e com o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD, na sigla em inglês). [Acesse](#).

R

Responsabilidade Social Empresarial (corporate social responsibility): visão de negócios pela qual a empresa se responsabiliza perante amplo conjunto de *stakeholders*, além de acionistas e investidores. O respeito ao meio ambiente, à ética, à qualidade de vida, à mão de obra e às comunidades do entorno é atributo da RSE.

S

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

Sustentabilidade corporativa: modelo de gestão de negócios baseado no conceito de *triple bottom line*. Envolve a transparência nos propósitos e na postura da empresa, considerando as necessidades e as expectativas dos *stakeholders*.

T

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

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

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

Expediente

Realização: **B3**

Coordenação geral e revisão final: Sonia Favaretto (1ª e 2ª edições), Sônia Bruck (1ª edição), Luiza Junqueira (2ª edição) e Luanny Torquato (2ª edição), Diretoria de Imprensa, Sustentabilidade, Comunicação e Investimento Social.

Conteúdo da 1ª edição:

Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável

Coordenação: Clarissa Lins, Diretora Executiva

Equipe técnica: Gustavo Pimentel, Consultor Sênior

Suporte à revisão da 2ª edição:

Resultante Consultoria Estratégica

Coordenação e equipe técnica: Maria Eugênia Buosi e Bruno Youssif, Sócios

Edição: Ieda Pessolato – Mtb: 26.544 (1ª edição)

Revisão de texto: Jussemara Varella (1ª edição) e Patrícia Brighenti (2ª edição)

Projeto gráfico: KlaumonForma Comunicação (1ª edição) e **B3** (2ª edição)

Edição de arte: Mônica Deliberato, Diretora de Criação (1ª edição)

Fotografias: Banco de imagens e acervo **B3**



 facebook.com/SomosB3

 [@b3_oficial](https://twitter.com/b3_oficial)

 linkedin.com/company/b3_oficial

Visite o site da B3
b3.com.br