



CEBDS

Conselho Empresarial Brasileiro
para o Desenvolvimento Sustentável

**Como inserir a
SUSTENTABILIDADE
em seus processos**

FINANÇAS

Como inserir a SUSTENTABILIDADE em seus processos

Setembro 2014

Apresentação

Fundado em 1997, o Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) é uma associação civil que lidera os esforços do setor empresarial para a implementação do desenvolvimento sustentável no Brasil, com efetiva articulação junto aos governos, empresas e sociedade civil.

O CEBDS reúne hoje cerca de 70 expressivos grupos empresariais do país, com faturamento de 40% do PIB e responsáveis por mais de 1 milhão de empregos diretos. Primeira instituição no Brasil a falar em sustentabilidade a partir do conceito *Triple Bottom Line* – que propõe a atuação das empresas sustentada em três pilares: o econômico, o social e o ambiental –, o CEBDS é o representante no país da rede do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), a mais importante entidade do setor empresarial no mundo que conta com quase 60 conselhos nacionais e regionais em 36 países e de 22 setores industriais, além de 200 empresas multinacionais que atuam em todos os continentes.

Vanguardista, o CEBDS foi responsável pelo primeiro Relatório de Sustentabilidade do Brasil, em 1997, e ajudou a implementar no Brasil, em parceria com a FGV (Fundação Getúlio Vargas) e o WRI (World Resources Institute), a partir de 2008, a principal ferramenta de medição de emissões de gases de efeito estufa, o *GHG Protocol*.

A instituição representa suas associadas em todas as Conferências das Partes das Nações Unidas sobre Mudança do Clima, desde 1998, e de Diversidade Biológica, desde 2000. Além disso, é integrante da Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e Agenda 21; do Conselho de Gestão do Patrimônio Genético; do Fórum Brasileiro de Mudanças Climáticas; do Fórum Carioca de Mudanças Climáticas, Conselho Mundial da Água e do Comitê Gestor do Plano Nacional de Consumo Sustentável.

Na Rio+20, o CEBDS lançou o Visão Brasil 2050, documento prospectivo que tem o propósito de apresentar uma visão de futuro sustentável e qual o caminho possível para alcançá-lo. Essa plataforma de diálogo com as empresas e diversos setores da sociedade, construída ao longo de 2011 e que contou com participação de mais de 400 pessoas e aproximadamente 60 empresas, é fonte de inspiração para o planejamento estratégico de inúmeras empresas brasileiras.

Câmara Temática de Comunicação e Educação

A dinâmica do desenvolvimento sustentável aplicada aos negócios das empresas, nos mais diversos setores, é o que concretiza de fato o conceito de 'sustentabilidade' e é capaz de repercutir sobre aspectos cruciais visando à manutenção, continuidade e sobrevivência dos negócios. Essa dinâmica afeta a reputação da empresa e, conseqüentemente, o seu desempenho e a aceitação ou a rejeição de seus públicos de relacionamento. Há empresas que assumem de fato um compromisso com o mundo e não só repensam seus processos para torná-los amigáveis ao futuro, como disseminam essa ideia. Nesse contexto, a comunicação e a educação se inserem como estratégicas para que as empresas possam se comunicar de forma efetiva e produtiva com seus principais stakeholders colaboradores, mídia, acionistas, fornecedores e prestadores de serviço, além de instituições governamentais e da sociedade civil, e influenciar e inspirar mudanças de comportamento que nos conduzam a um modelo de desenvolvimento mais sustentável. Hoje, as empresas se posicionam entre os principais agentes indutores da

O CEBDS conta hoje com mais de 70 grupos empresariais associados no Brasil.

O faturamento dessas organizações equivale a cerca de 40% do PIB e geram em torno de 1 milhão de empregos diretos no país.

sustentabilidade. São elas que geram o maior número de empregos e renda na sociedade, no Brasil e no mundo. Por outro lado, também produzem os mais significativos impactos no meio ambiente e nas comunidades. Nesse contexto, as empresas podem ser agentes de mudança local, regional e até planetária, informando corretamente suas ações, atitudes e posturas em busca da sustentabilidade. É preciso que a empresa tire o foco em si e valorize a multiplicação dos aprendizados, estimulando processos que educam o outro para ajudar a construir uma realidade mais sustentável.

Presidente: **Sérgio Giacomo** (GE)
Vice-Presidente: **Eliane Uchoa** (Alcoa)
Coordenação: **Tayná Almeida** (CEBDS)



O World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) reúne quase 60 conselhos nacionais e regionais, representando 200 grupos empresariais e 22 setores industriais presentes em 36 países de todos os continentes.

Objetivos

O Guia de Sustentabilidade para Empresas do CEBDS - Finanças tem o objetivo de apoiar o departamento na adoção de práticas que promovam o desenvolvimento sustentável da organização entendendo a sua interdependência com o mercado onde atua. Vamos falar sobre a relação entre a sua sobrevivência como negócio com seu papel de transformação e geração de mercado para seus produtos, na retroalimentação da cadeia de consumo, produção, geração de renda e como a corporação integra-se à complexa rede em que tantos atores sociais conectam-se, fortalecendo o tecido social onde atua.

Veja nas próximas páginas conceitos, especificidades dos setores industrial, de varejo e de serviços, além de recomendações, dicas e experiências positivas de outras empresas. O Guia é um convite para sua corporação pensar a sustentabilidade a partir do Departamento Financeiro. Adaptações e novas iniciativas podem ser desenvolvidas e lembre-se de compartilhar sempre que possível, potencializando a estratégia sustentável da sua organização internamente e para toda a sociedade.

Sustentabilidade

A discussão sobre o desenvolvimento sustentável vem trilhando novos caminhos. Os departamentos financeiros precisam acompanhar esse movimento, de acordo com oportunidades de renovação de modelo de negócios, compartilhando ideias inovadoras, fazendo benchmark e trabalhando para melhorar processos e controles. As oportunidades estão aí. É preciso reconhecê-las dentro das atividades financeiras e contrabalancear os riscos.

Nos anos 80, a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas oficializou o conceito de “desenvolvimento sustentável”, que prevê que as necessidades da geração atual sejam satisfeitas sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as suas próprias necessidades. Um convite a se repensar modelos de negócios. Na década seguinte, o sociólogo inglês John Elkington aprofundou esse entendimento com o conceito do *triple bottom line* (ou *People, Profit and Planet*), que determina que as empresas devem buscar o equilíbrio entre três pilares: econômico, social e ambiental. Entra em cena a Governança Corporativa e seus princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. A natureza dos produtos e a qualidade ganham mais atenção, além do olhar dirigido a mudanças climáticas.

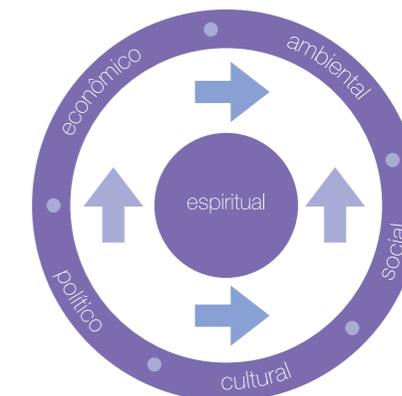
Mas a necessidade de se dar atenção à sustentabilidade de empresas, mercados e sociedades vem sendo analisada muito antes do termo ser difundido. Nos anos 50, o ex-seminarista católico dinamarquês Ian Larson idealizou o Modelo das Seis Dimensões, também conhecido como Modelo Nórdico. Criado como Paradigma do Equilíbrio Civilizatório, o conceito entende que a sustentabilidade é formada por seis esferas que interagem e complementam-se: a econômica, a ambiental, a social, a cultural, a política e a espiritualidade. A dimensão espiritual não está ligada à religião, mas à individualidade, lembrando que em cada uma das outras cinco dimensões existem pessoas, responsáveis pela operação das instituições e que formam um organismo vivo que exige o equilíbrio para que o sistema funcione como um todo.

O orçamento de uma organização sustentável deve extrapolar o pilar financeiro e direcionar sua atividade com foco em retornos antes intangíveis e inimagináveis.

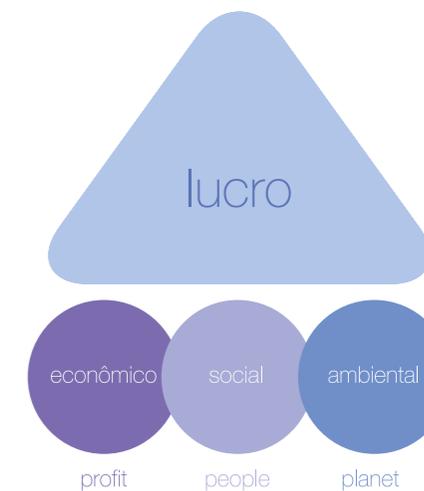
Em qualquer entendimento que se adote sobre sustentabilidade, os profissionais da área Financeira encontram um novo desafio. A busca de longevidade do negócio convive com o imediatismo atual, exigindo ação e atenção redobrada com riscos e oportunidades. É preciso evoluir com a rentabilidade em um quadro de alerta para uma provável escassez de recursos, de mudanças de paradigmas de profissionais e de novos desejos e necessidades sociais dos clientes.

Os resultados da adoção desses novos modelos de gestão financeira já são fortemente percebidos no mercado de capitais americano. Um estudo da Harvard Business Review indicou que empresas listadas na Bolsa de Nova York que seguem o chamado *conscious capitalism* geram nove vezes mais lucro que as companhias convencionais. O segredo? Gerar valor compartilhado para toda a cadeia com o cruzamento dos benefícios socioambientais e econômicos. As organizações que seguem o capitalismo consciente buscam valores que vão além do lucro. São orientadas para todos os atores envolvidos no negócio, envolvendo e engajando seus *stakeholders* com um propósito e estimulando confiança e transparência por meio de sua cultura organizacional.

Direcionar recursos financeiros para a sustentabilidade do negócio é um investimento, não custo. Esta visão leva à conquista de valores intangíveis, além de fortalecer e melhorar o relacionamento com o público interno e externo e conseqüentemente sua imagem junto à opinião pública. O planejamento sustentável financeiro passa então a direcionar sua atividade com foco em retornos antes intangíveis e inimagináveis.



As seis dimensões da sustentabilidade



Triple bottom line

Contexto

Organizações novas e antigas deparam-se com o desafio de seguir em frente conscientes de sua obrigação de causar menos impactos e de melhorar a integração com o tecido social onde atuam sem reduzir ganhos e até mesmo aumentando sua rentabilidade. Hoje já é possível observar experiências de empresas que escolheram estratégias financeiras integradas a questões ambientais e sociais com significativas vantagens competitivas, como a redução de custos e insumos, elevação da eficiência no maquinário e incremento nos lucros, além de maior e melhor interatividade com todos os seus *stakeholders*.

O ponto-chave para mudar processos é desenvolver um planejamento de curto, médio e longo prazos, orientado pela sustentabilidade. Esse planejamento deve considerar diferenças do setor em que sua corporação atua com atenção para a Governança Corporativa. A longevidade do negócio está atrelada a esse quadro, depende cada vez mais da adequação contínua ao contexto atual. Unir o desafio financeiro às oportunidades indica um caminho de benefícios que deve ser aproveitado para controlar desgastes ambientais e externalidades. Compartilhar os resultados e multiplicar as práticas ajudam a evidenciar a sustentabilidade financeira. Portanto, inclua esses pontos na ordem do dia.

Indústria

Se você atua em uma indústria, lembre-se que investimento em ecoeficiência reduz impacto ambiental e traz retorno concreto aos resultados. Da mesma forma, investir na comunidade onde sua planta fabril está instalada reverte diretamente na licença social para a operação e em uma sociedade fortalecida para consumir seus produtos.

Serviços

Esse setor vive um momento de revolução tecnológica e precisa estar preparado para inovações, especialmente de informação e comunicação, que poderão aumentar a competitividade da empresa. O aumento de produtividade incrementa a margem de lucro, mas os riscos de perdas são grandes, principalmente em relação ao capital humano. Transparência é palavra-chave para a cadeia de prestadores de serviço.



Varejo

O ciclo de vida dos produtos e o descarte adequado são investimentos estratégicos para quem atua no varejo. Grande gerador de empregos, o setor também exige atenção para remunerações adequadas e nas datas negociadas, com colaboradores e fornecedores. Lembre-se também de investir em fornecedores comprometidos com os princípios de sustentabilidade. As vantagens desse investimento serão traduzidas em toda a cadeia do negócio.

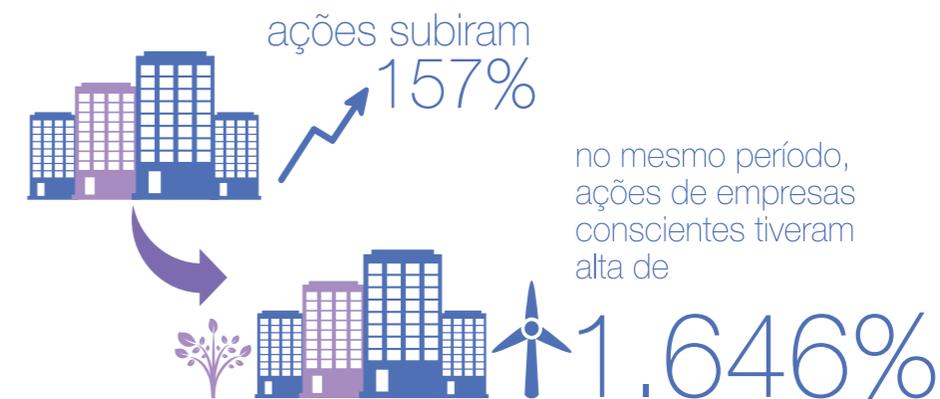
2013



32%
acreditam que
ações das empresas
relacionadas à
sustentabilidade
elevam a rentabilidade

MIT Sloan Management Review e The Boston Consulting Group

entre 1996 e 2011



Recomendações

A adoção de práticas de sustentabilidade no departamento financeiro exige atenção dos profissionais em todas as etapas do trabalho, desde o planejamento e execução até a divulgação de resultados. Fique atento na hora de elaborar orçamentos, provisões e agendamentos e com a entrada e saída de recursos. Também é importante considerar processos de áreas internas estratégicas, como Compras, Pagamentos e Governança Corporativa.

Veja algumas recomendações e dicas sugeridas por especialistas e praticadas por associados do CEBDS. Essas iniciativas preveem a mitigação ambiental e o bem-estar nas relações humanas e geram importante impacto positivo no tecido social, estratégico para as corporações. Lembre-se que experiências que já deram certo em algumas companhias podem ser replicáveis na empresa em que você atua.

ENGAJE AS LIDERANÇAS

Para ter uma empresa sustentável, você precisa em primeiro lugar do engajamento das lideranças. Essa é a recomendação de 10 entre 10 especialistas no tema. Só assim será possível internalizar o conceito por todos da companhia e chegar à prática. No departamento financeiro, o líder precisa ter consciência do seu papel estrutural para determinar como os recursos serão investidos de forma sustentável.

Dica

Crie um Comitê de Sustentabilidade no alto escalão com atribuições de manutenção de diálogo com todos os níveis da empresa. A palavra de ordem é que o comitê seja acessível e não um grupo de intocáveis. Crie um comunicador interno direcionado para o comitê de sustentabilidade ou um espaço na intranet para que colaboradores enviem dúvidas, sugestões e críticas de práticas e onde seja incluída a resposta e direcionamento. Em eventos de sustentabilidade, divulgue fatos interessantes obtidos por esse canal. Isso dá visibilidade à ação e estimula o engajamento.

PLANEJE

Planeje para ter resultados socioambientais. Sempre que tomar decisões leve em consideração as questões sobre o ponto de vista da sustentabilidade, com atenção para as esferas financeira, social e ambiental. Avalie como ampliar para os aspectos culturais, políticos e individuais. Coloque no papel as vantagens e desvantagens em cada uma das esferas e crie planos correlacionados de mitigação de impacto. Sistematize essa prática e alinhe a sustentabilidade com todos os departamentos, observando e atribuindo importância da participação dentro dessa diretriz às áreas.

Case: Unilever

Em 2010, a Unilever lançou o Plano de Sustentabilidade (Unilever Sustainable Living Plan), reestruturando a empresa com o estabelecimento de metas que incorporaram definitivamente a sustentabilidade no modelo de negócio. O objetivo é de até 2020 dobrar o tamanho da companhia, ao mesmo tempo em que reduz o impacto ambiental. O plano traz metas ambiciosas e se baseia em três pilares de atuação: saúde e bem estar, meio ambiente e condições de vida e trabalho. A companhia também estabelece metas e métricas para mensurar a diminuição dos impactos em toda a cadeia de valor. Até 2020, a intenção é melhorar a saúde e o bem-estar de 1 bilhão de pessoas, reduzir pela metade o impacto ambiental dos produtos, obter 100% de matéria-prima agrícola proveniente de fonte sustentável e melhorar as condições de vida e trabalho de centenas de milhares de consumidores. Resultados alcançados globalmente em 2013:



REDUZA

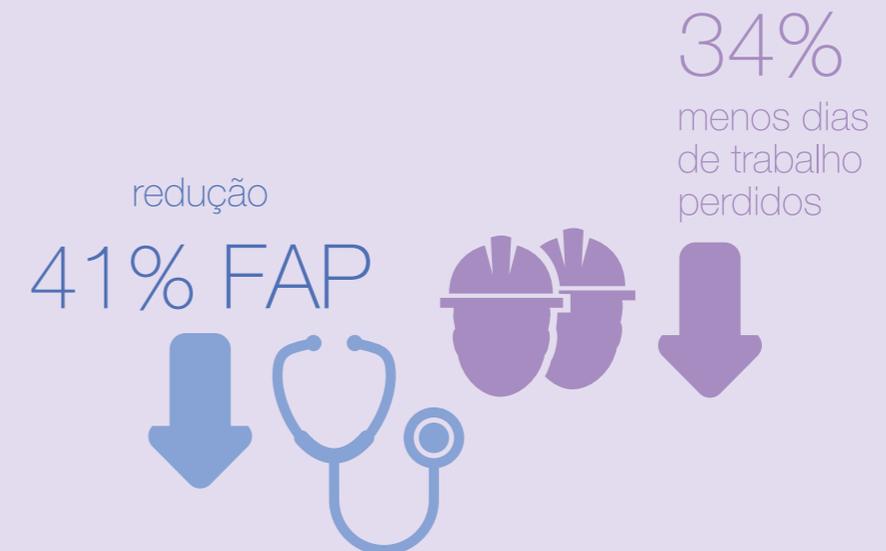
A sustentabilidade mostra que uma empresa é como um corpo, onde todos os tecidos e órgãos contribuem para seu desenvolvimento saudável. Faça planejamento de redução de custos para curto, médio e longo prazos, considerando o desempenho do departamento, dos colaboradores e da companhia como um todo.

Dica

Tenha uma pessoa responsável no seu departamento para pensar em como reduzir custos nos três cenários (curto, médio e longo prazos). Esse colaborador deve ter boa relação com todas as áreas do departamento para que o trabalho e a busca por informações fluam em um ambiente de colaboração. Existe uma infinidade de ferramentas que auxiliam na construção deste planejamento, indicando passos para saneamento de dívidas e planejamento para investir recursos e definir prazos.

Case: HP

A HP possui um programa de Gestão de Afastados voltado à redução de custos, incluindo acidentes de trabalho. O programa identifica oportunidades e direciona as ações por meio de uma tecnologia capaz de gerir o Fator Acidentário Previdenciário (FAP), índice que estratifica o risco e permite o acompanhamento do colaborador afastado no aspecto legal e de saúde, aliada a um serviço de consultoria. Em três anos (2010-2013) de acompanhamento, o índice do FAP da HP foi reduzido em 41% e o número de dias de trabalho perdidos diminuiu 34%. A ferramenta integra todas as informações do funcionário afastado às informações do plano médico, é analisada e em seguida embasa decisões médicas.



ACOMPANHE

Revise processos e faça diagnósticos regulares. O gestor financeiro precisa incorporar aos diagnósticos regulares do setor questões ligadas à sustentabilidade e verificar se há mudança de comportamento, melhora de performance ou pontos de atenção. Esses processos demonstram o comportamento da atividade e por isso devem ser acompanhados e revistos.

GERE VALOR

Use a sustentabilidade como vetor de crescimento e geradora de valor compartilhado. O seu departamento tem como missão traduzir a questão financeira, mostrando a importância das áreas serem integradas de maneira que todos utilizem recursos conscientemente, buscando lucro, mas mitigando impactos sociais e ambientais. Isso não vai acontecer sem inovação, sem repensar processos. Portanto, adeque a atividade da empresa no desenvolvimento de novas formas de produção, de fazer negócios, mesmo que precise fazer mudanças estruturais. Alguns setores têm conseguido bons resultados, adotando a economia circular (*cradle to cradle*), compartilhando tecnologias desenvolvidas e estimulando os mercados a avançarem.

Dica

Desenvolva *check lists* para serem seguidos por cada departamento, voltados para redução de material, de consumo de água, compartilhamento de frota, uso consciente de energia, neutralização de emissões de carbono, redução do uso de energia ou adoção de modelos alternativos de energia.

Case: GE

Lançada em 2005, a Linha Ecomagination é uma das iniciativas comerciais mais bem sucedidas da história da GE, com o foco de expandir os recursos materiais, energia, tecnologia, produção e infraestrutura da empresa a fim de desenvolver soluções ambientais. Isso inclui o uso de materiais mais leves e robustos, locomotivas híbridas, motores de aeronaves com redução de emissões de gases causadores do efeito estufa e tecnologias de purificação de água. Com a Linha Ecomagination, a companhia dobrou os investimentos em pesquisas e desenvolvimento em tecnologias com menor impacto ambiental, que de 2010 a 2012 superou os US\$ 5 bilhões, em nível global. A iniciativa também estabelece metas internas, com redução de suas próprias emissões de gases do efeito estufa em 25% até 2015, além da melhoria da eficiência energética das operações fabris em 50% até 2015.



economia de
US\$ 100 milhões
em custos de energia



receita de
US\$ 1 bilhão
no Brasil
com o comércio da linha
ecológica em 2010



IMPACTE

Mostre como a sustentabilidade impacta nos negócios da empresa. Muitas empresas já conseguem verificar resultados positivos no negócio a partir do planejamento dentro dos preceitos da sustentabilidade. Verifique as conquistas da sua companhia e divulgue internamente, estimulando o engajamento de outros departamentos.

INCLUA

Considere a sustentabilidade nas decisões. Relacione o tema diretamente à estratégia do negócio, em seu DNA. Inclua nas metas - de curto, médio e longo prazo do seu departamento - a avaliação do impacto gerado pelo uso de materiais e clima organizacional. Ter um departamento financeiro sustentável não é fazer compensações apoiando iniciativas esporádicas, é viver dentro da lógica do *Triple Bottom Line*.

INVISTA

Acompanhe a evolução do planejamento ambiental e social e cobre investimentos equânimes. Se sua companhia tem uma política que privilegia a descontinuidade, não terá a sustentabilidade no seu negócio. Lembre-se que ser sustentável vai além da gestão de risco. É preciso transformá-la em oportunidades. Mas tenha orçamento para questões ambientais e sociais contemplados separadamente no curto, médio e longo prazo. Determine gastos, custos, metas e resultados como faz para todos os departamentos e cobre para que sejam aplicados para evitar que sejam retirados da pauta sob a alegação de serem desnecessários. Essa é uma questão importante, não apenas pró-forma.

Dica

Relacione-se sempre com outros profissionais do seu setor e participe da conscientização de que a falta de investimento em um pilar afeta o resultado do outro. Indique os responsáveis pelas novas áreas e dê condições de trabalho das pautas em todos os níveis e departamentos.

INVISTA EM REDE

A longevidade e mesmo sobrevivência de uma organização exige uma sociedade saudável. Uma forma de fazer isso é apoiar iniciativas de seus diversos stakeholders, estimulando a geração de renda e o mercado. Desta forma, os negócios crescem também, fortalecendo o tecido social onde a companhia atua.

CASE: ArcelorMittal

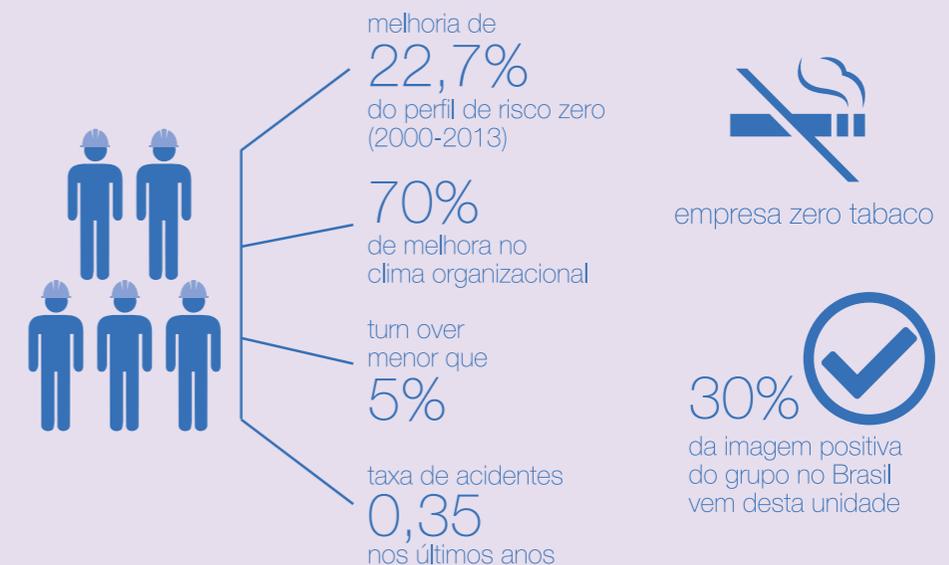
A unidade de Tubarão da produtora de aço, localizada em Vitória, no Espírito Santo, ajudou a municipalidade em um período de baixa arrecadação em virtude da crise econômica de 2008. Por meio da metodologia exclusivamente usada pela ArcelorMittal Tubarão, chamada Corresponsabilidade Institucional, a empresa mapeou o tecido social onde se insere - governos, secretarias, órgãos reguladores, entidades setoriais, lideranças comunitárias, empregados, polícias, educadores, igrejas e municípios vizinhos, entre outros -, de forma a identificar onde poderia atuar através de intervenções sistêmicas. Uma das iniciativas foi o incentivo ao próprio capital social local na formação de epicentros de desenvolvimento econômico para que as pessoas se tornassem protagonistas da própria história. A metodologia inclui visitas benchmark e participação em treinamentos e fóruns externos para conhecimento de práticas e tendências no mundo inteiro. A gestão tem como foco as intervenções nos elos de interface com os públicos e parcerias com órgãos como Sebrae e Senai para transferir conhecimento, formando uma rede em que a empresa replica as melhores práticas, respeitando diferenças e promovendo adaptações para inspirar elos a pensarem de forma integrada. A ArcelorMittal Tubarão também desenvolveu um software próprio para maior controle das atividades, potencializando as ações e facilitando seu gerenciamento e apuração de resultados. É realizado então o Balanço Anual das intervenções, com análises sistêmicas, promovendo ações bem-sucedidas, corrigindo cursos e descontinuando as práticas que não comprovaram real ação em campo, contando com atores de todos os elos do tecido social. Em paralelo ao mesmo espírito de evolução contínua que se reflete externamente, a empresa adotou um modelo de gestão com abrangência holística que proporciona excelentes reflexos em seus resultados internos, tais como:

INTEGRE

Oriente a integração das informações de sustentabilidade aos relatos financeiros da empresa. Faça da preparação dos balanços financeiros e operacionais trimestrais e anuais um momento de colaboração de todos os setores com a área financeira. Troque a lógica pontual, que foca no resultado, pelo planejamento de sustentabilidade ano a ano, que deve olhar para todo o processo em busca do resultado.

Dica

Faça a revisão periódica da matriz de materialidade e a use como uma ferramenta de controle, apontando pontos positivos de mudança em curto, médio e longo prazos. Ela ainda indica as questões que não avançam. Investigue-as.



MOTIVE PRÁTICAS AMBIENTAIS

Muitas das decisões da organização passam pela área financeira, seja para aprovar investimentos, por necessidade de ajustes de orçamento ou para integrar os relatórios financeiros e operacionais. Aproveite essa posição para estimular outros departamentos a adotarem boas práticas em suas áreas-fim.

Dica

Oriente os profissionais da área Industrial a escolherem que tipo de energia é mais interessante para as plantas fabris e centros administrativos. Energia solar, eólica, biomassa e hidrelétrica são algumas opções com menos impactos ambientais. Alerta para o consumo de água e invista em sistemas de reciclagem e de captação de água da chuva. Estimule a adoção de sistemas de teleconferência para reuniões, substituindo viagens aéreas. Reuniões virtuais ajudam os custos da empresa - na passagem, em hospedagem quando necessário e nas horas perdidas do colaborador em deslocamentos e esperas em aeroportos, além de evitar que sejam emitidas grandes quantidades de CO₂. Recomende a sua área de TI a rever a periodicidade de substituição de equipamentos como computadores e aparelhos celulares. Sugira a atualização dos computadores e a reutilização dos equipamentos e de celulares com doação ou envio para reciclagem. Reforce com o departamento de Logística sobre a utilização de biocombustível, sempre que possível. E atenção na hora de aprovar a compra de aparelhos eletrônicos, indique os que tenham selo de eficiência energética. Lâmpadas incandescentes também podem ser trocadas por fluorescentes ou LED.

CRÉDITO DE CARBONO

Avalie a possibilidade de compra de crédito de carbono para reduzir a pegada de carbono da organização. Avalie os tipos de créditos, como projetos de energia limpa atuais ou no futuro, iniciativas para redução das emissões, projetos de reflorestamento etc.

FIQUE ATENTO

Observe oportunidades de potencialização de boas práticas. Analise recursos legais e incentivos do Governo para realocar investimentos e desenvolver ações.

MULTIPLIQUE INTERNAMENTE

A área financeira está atrelada a todos os outros departamentos diretamente, então aproveite para orientá-los. Ajude as demais áreas a entenderem quais são as funções, as demandas e como casam com demandas de sustentabilidade para que não fuja do negócio.

Dica

Demande e auxilie as áreas de Gestão de Pessoas e a de Sustentabilidade, se sua companhia possuir um departamento específico para o tema, na criação de treinamentos regulares para os departamentos, com conteúdos que incentivem a busca de soluções no gerenciamento de riscos ou criação de oportunidades.

CONTATO

Desenvolva canais para receber dúvidas, reclamações, opiniões, críticas e denúncias dos *stakeholders*. Ouvidoria pode ser um bom modelo. É importante garantir a confidencialidade de quem utilizar o canal e que sejam feitas as apurações necessárias e tomadas as providências.

PRIMEIRO AJA, DEPOIS COMUNIQUE

O departamento financeiro precisa deixar claro para todos os setores que os recursos financeiros para divulgação das ações sustentáveis só podem ser usados depois que as boas práticas tiverem resultados objetivos. Divulgar algo incipiente pode manchar a reputação e marcar uma empresa como praticante de *greenwash*.

GOVERNANÇA CORPORATIVA

Veja como os princípios da Governança Corporativa - transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa - podem ser aplicados no dia a dia da sua corporação.

- **Uma ação, um voto.** Todos os sócios são proprietários da empresa, portanto o seu poder político deve estar em equilíbrio com o seu direito econômico. Cada ação ou cota devem assegurar o direito a um voto. Essa regra ajuda no alinhamento de interesses de todos os sócios, e exceções devem ser evitadas.
- **Acessibilidade.** As assembleias gerais devem ser convocadas considerando local, data e horário que facilite a presença do maior número possível de sócios. Definir um calendário anual de reuniões facilita que os participantes se organizem melhor para garantir sua presença. Adote ferramentas que facilitem o acesso como *webcast*, transmissão online, votação eletrônica, além dos instrumentos já comuns, como procurações etc. Lembre-se de tornar públicos questionamentos mais frequentes dos sócios também para o mercado.
- **Votação.** Regras de votação devem ser claras e objetivas para facilitar a votação. Adote tecnologias para tornar o processo ainda mais acessível, como assinatura eletrônica, certificação digital e disponibilização de agentes de voto, além do uso de procurações.
- **Mudanças.** Reorganizações societárias - incorporações, cisões, fusões, fechamentos de capital - devem atender aos interesses de todas as organizações envolvidas. Para isso, o estatuto ou contrato social devem prever as situações em que os sócios têm o direito de se retirar e as condições. É importante também fazer uso de mecanismos de proteção à tomada de controle, atendendo aos princípios da boa governança e orientando que o Conselho de Administração envolva-se e posicione-se.

- **Mediação e arbitragem.** Conflitos entre sócios e administradores devem ser resolvidos com mediação e mesmo arbitragem, se não houver acordo. Portanto inclua estes mecanismos no estatuto ou contrato social da companhia.

- **Empresas familiares.** Se você atua em uma companhia familiar, implemente um Conselho de Família para discutir e alinhar expectativas em relação à organização. O Conselho irá preservar os valores familiares, definindo limites entre interesses da família e da organização.

- **Porta-vozes.** Para garantir a transparência da corporação, tenha uma política de comunicação e divulgação de informações aprovada pelo Conselho de Administração. O diretor de Relações com Investidores é o porta-voz com legitimidade para falar em nome da companhia sobre suas ações administrativas. Concentre a comunicação da corporação nesse porta-voz, eliminando riscos de contradições entre declarações de executivos de áreas diferentes, sem a visão global que o porta-voz oficial possui.

- **Seja ético.** Para alguns, parece uma recomendação óbvia, mas é sempre importante estar atento às diretrizes, processos e ao código de conduta das empresas. O código reflete a cultura da companhia e destaca, com clareza, os princípios e valores éticos a serem seguidos.

Case: Banco do Brasil

Disseminar e compartilhar princípios e valores para mais de 113 mil empregados distribuídos no Brasil e em outros 24 países é um grande desafio. Para fortalecer a promoção da ética nos negócios e no ambiente de trabalho, o BB desenvolveu a Trilha Ética, que organiza e disponibiliza soluções educacionais relativas ao tema por meio de 13 ações de desenvolvimento em três módulos de sua Universidade Corporativa: Ética e Sociedade, Ética e Empresa, e Ética e Responsabilidade Socioambiental Empresarial do BB. Em outra frente, a empresa mantém a campanha de comunicação interna Ser Ético é BOMPRATODOS, que busca gerar reflexão sobre como os funcionários podem atuar perante os desafios do dia a dia, discutindo temas como favorecimento de amigos e parentes, assédio moral, corrupção, sigilo bancário, respeito no relacionamento com clientes e colegas, etiqueta virtual, entre outros assuntos. A campanha inclui vídeos, *hotsite* e grupos de discussão no portal da Universidade Corporativa e na Ouvidoria Interna.



103.562
colaboradores
iniciaram a Trilha Ética



269.034
cursos concluídos



1.170
manifestações nas
atividades colaborativas



400 mil
visualizações dos
vídeos



2014
primeiro e único banco
brasileiro na lista das
empresas mais éticas
do mundo pelo
Instituto Ethisphere,
dos Estados Unidos

- **Conselheiros.** Estimule as melhores práticas na formação do Conselho de Administração. Além das capacidades técnicas dos membros, seu perfil, disponibilidade de tempo e outros critérios, é importante que o prazo do mandato não seja superior a dois anos e a reeleição de todos os conselheiros seja realizada na mesma Assembleia Geral. Lembre-se que os critérios para renovação devem estar claramente identificados no estatuto ou contrato social ou no Regimento Interno do Conselho. É importante também que haja um processo de integração de novos conselheiros, que inclua a descrição da função, responsabilidades e materiais sobre a companhia que o integre ao histórico da organização.
- **Regimento interno.** Todas as atividades do Conselho de Administração devem estar normatizadas e organizações que acessam o mercado de capitais devem tornar o regimento disponível ao público em geral, no seu site na internet. O regimento também deve orientar a formação e a composição dos comitês e a coordenação deles por conselheiros independentes.
- **Resultados.** Deve ser realizada uma avaliação formal do desempenho do Conselho e de cada conselheiro anualmente e o Conselho de Administração deve estabelecer metas de desempenho do presidente no início do exercício, realizando, também anualmente, avaliações formais do executivo.
- **Remuneração.** Toda organização deve ter um procedimento formal e transparente de aprovação de políticas de remuneração, benefícios e incentivos pagos em ações ou nelas referenciados aos conselheiros de administração. Valores e estrutura de incentivos devem ser tratados de forma transparente e seguir boas práticas, como definição de metas e métricas mensuráveis, por exemplo.

- **Acesso.** Os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal devem ter o acesso facilitado às instalações da organização, informações, arquivos e todos os documentos necessários para o desempenho de suas funções e os relativos aos exercícios anteriores.
- **Auditoria independente.** Toda organização deve ter um auditor externo para auditar as demonstrações financeiras e fazer a revisão e avaliação dos controles internos, além das informações de outras áreas que sejam relevantes. Os auditores externos devem ser contratados por período predefinido, no máximo de cinco anos, e devem assegurar anualmente sua independência em relação à organização por escrito ao Comitê de Auditoria ou, na sua ausência, ao Conselho de Administração.
- **Aposte na governança para aliar o departamento financeiro a outras áreas.** O nível de organização e transparência da sua empresa deve influenciar e até mesmo cobrar que áreas repensem suas atividades com um olhar sustentável. Esse é um grande desafio do setor financeiro: cobrar o lucro e redução de custos apontando a necessidade de novos parâmetros.

COMPRAS

A adoção de boas práticas pela área de Compras da organização tem efeito direto e multiplicador nos mercados. Veja aqui algumas recomendações e procure obter o Manual de Compras Sustentáveis do CEBDS - disponível em cebds.org.br - para orientações mais detalhadas sobre a aplicação do racional para seleção de fornecedores.

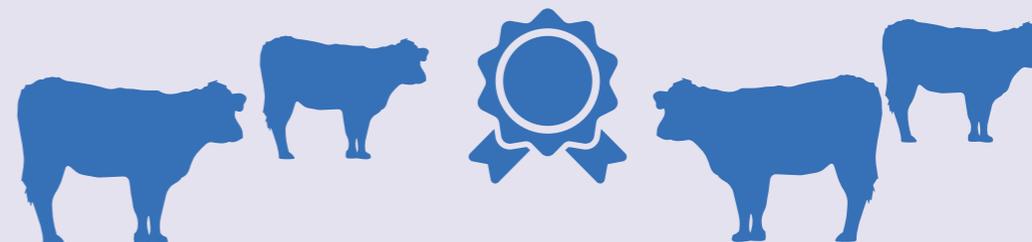
- Pense em cadeia. Escolha fornecedores com as melhores condutas, seguindo critérios que fortaleçam o desempenho da cadeia de valor e não apenas o retorno financeiro. Dentro da lógica de sustentabilidade, as relações devem ser pensadas a longo prazo. Escolher o fornecedor sem olhar apenas para a margem de lucro traz oportunidades dentro da cadeia de suprimentos e fortalece empresas menores, pequenos agricultores e comércios regionais. Essa é uma dupla oportunidade porque também vai na linha de atender à demanda de um novo consumidor, mais consciente e seletivo, e marca presença no mercado com a imagem positiva de empresa comprometida com o desenvolvimento sustentável. Use esse comportamento para influenciar o seu setor e o mercado onde sua empresa atua na melhora dos padrões brasileiros. O novo modelo de negócio contribui para que empresas concorrentes e governos busquem o aprimoramento das leis e fiscalização nacional.

Dica

Defina premissas para contratação e considere a sustentabilidade em todo o processo de compra, aplicando matriz de materialidade, questionários e avaliando comparativamente.

CASE: Walmart Brasil

O Walmart Brasil começou a implementar em 2013 seu próprio Sistema de Monitoramento de Gestão de Riscos Sociais e Ambientais da Cadeia da Pecuária Bovina. Em desenvolvimento desde 2011, o Sistema utiliza informações geográficas disponíveis sobre as áreas de desmatamento (PRODES e DETER), terras indígenas (FUNAI) e unidades de conservação (ICMBIO e MMA), além de banco de dados públicos sobre trabalho análogo a escravo (MTE) e áreas embargadas (IBAMA), para analisar as fazendas de gado, localizadas no Bioma Amazônia, que fornecem carne para os frigoríficos com os quais a rede mantém relacionamento comercial. Os pedidos comerciais de carne passam pela análise de risco do Sistema, possibilitando o monitoramento da origem dos produtos e conhecimento por parte do Walmart no caso de algum fornecedor estar associado às restrições previamente estabelecidas. Em março 2014, foi iniciada a *Fase de Ambientação*, que inclui os testes de operação e logística do Sistema, além da inserção do mesmo na rotina operacional das equipes comerciais do Walmart Brasil e de cada um dos fornecedores de carne bovina. Esta etapa é importante para esclarecer as regras para todos esses atores, além de preceder a fase final de implementação do Sistema, denominada *Fase de Gestão de Risco*. Nela, todos os fornecedores e as áreas comerciais do Walmart deverão estar aptos para iniciar as aprovações e reprovações de pedidos de carne bovina provenientes do Bioma Amazônia em todo o país. Além disso, em junho deste ano, a empresa começou a desenvolver o módulo internacional do Sistema para que os outros países em que o Walmart atua, e que comprem carne do Brasil, também possam monitorar sua cadeia de fornecimento, e tomar as decisões de acordo com os critérios já estabelecidos. Futuramente está prevista a ampliação da aplicação do Sistema para todos os fornecedores de carne bovina do Walmart em outros biomas, sendo possível ainda estendê-lo para outras cadeias produtivas.



- Aqueça o mercado. Estimule a ampliação do mercado onde sua companhia atua com a contratação de negócios sociais. Inclua essas empresas em concorrências adequadas e lembre-se que elas exigem práticas diferenciadas, como adiantamentos para o início das atividades.
- Prazos de pagamento. Pratique políticas de pagamentos adequadas e saudáveis para todo o mercado. Prazos estendidos podem diluir a remuneração, inviabilizando o negócio do seu fornecedor ou prestador de serviço no longo prazo. Companhias maiores tem de fato mais poder de negociação, mas a concorrência e a manutenção de diferentes empresas torna o mercado mais criativo e em constante evolução, além de mais saudável.
- Treine. A área de Compras deve estar capacitada para selecionar fornecedores. Temas como materialidade, relatórios GRI, emissões de gases de efeito estufa (GEE) são alguns pontos que essa equipe deve dominar para adotar as diretrizes e políticas de sustentabilidade da companhia. Peça suporte dos departamentos de Gestão de Pessoas, de Sustentabilidade e de Comunicação para esclarecer sobre critérios de seleção e disseminar a cultura do desenvolvimento sustentável.

- Oriente internamente. Divulgue as diretrizes de compras sustentáveis para os demais departamentos para que eles estejam engajados na multiplicação dos critérios considerados pela organização na hora de escolher seus fornecedores. Dessa forma, as outras áreas já farão suas solicitações de compras de insumos ou prestação de serviços de forma alinhada com a política de desenvolvimento sustentável da companhia.
- Considere indicadores. Ciclo de vida dos produtos, água, emissões, energia, resíduos, certificações, materiais tóxicos, gerenciamento de risco, equidade de gênero, desenvolvimento local, fornecedores locais de pequeno e médio portes, saúde e segurança, diversidade, corrupção, transparência, trabalho infantil e capacitação são alguns pontos que devem ser avaliados na hora de se escolher um fornecedor. Aplique questionários e peça evidências durante o processo de seleção.
- Relacionamento. Desenvolva canais de comunicação com fornecedores para divulgar as diretrizes de sustentabilidade da sua companhia e critérios de seleção adotados. Além de reforçar a transparência da organização, o canal servirá como um capacitador de outras empresas que poderão preparar-se de forma proativa para atendê-lo, evoluindo com suas práticas sustentáveis e colaborando com todo o tecido social.

PAGAMENTOS

A política de pagamentos de uma organização é salutar na sustentabilidade do negócio, seja com o público interno ou com fornecedores. Avalie se as diretrizes da sua organização estão integradas às diretrizes de sustentabilidade e faça ajustes necessários. Veja alguns indicadores de forte impacto no mercado:

- **Valores.** Adotar valores adequados de remuneração mantém a empresa competitiva, atraindo os melhores colaboradores, prestadores de serviço e fornecedores de insumos, promovendo um mercado saudável, com melhores condições de compra de produtos e serviços. Analise o mercado, mantenha sua equipe informada sobre valores praticados para salários e práticas de bonificação. Estimule o mercado a praticar políticas de remuneração similares para as mesmas atividades.
- **Pontualidade.** O pagamento adequado e na data certa é mais do que cumprir uma obrigação, é garantir que o mercado mantenha-se fortalecido e com poder de girar a roda de venda e compra. Adote sistemas de pagamento que impeçam atrasos no pagamento da folha, prestadores de serviço ou fornecedores, com automatização dos processos, pagamentos onlines e agendamentos.
- **Negócio social.** Se sua organização estimula negócios sociais na contratação de prestadores de serviço e fornecedores, lembre-se que essas empresas têm fluxo de caixa diferenciado, muitas vezes precisam atuar com adiantamentos e um atraso no seu pagamento pode inviabilizar sua continuidade no mercado. Portanto, atenção redobrada.
- **Cumpra o combinado.** Pense duas vezes antes de tentar negociar atrasos de pagamento sem multas e juros predefinidos. Prestadores de serviço individuais, pequenas empresas e negócios sociais podem ficar vulneráveis com seu atraso e o pagamento das penalidades é uma forma de equilibrar as contas. As condições de pagamento devem sempre ser consideradas com a máxima atenção na hora da assinatura do contrato. Contrato assinado, cumpra o que foi definido de comum acordo entre as duas partes.
- **Facilite.** Cheque se os sistemas de pagamentos da companhia já estão padronizados para serem realizados via internet, poupando os recursos financeiros que seriam gastos com papel, impressão e correio dos fornecedores e com idas a bancos pela sua equipe.

Controles

A área Financeira tem a visão global das atividades e resultados da companhia. Essa posição permite estimular todos os outros departamentos a adotarem boas práticas no dia a dia e ainda verificar e apresentar os impactos alcançados com os recursos usados e esforços empenhados.

Lembre-se que o sucesso da execução das medidas depende do correto planejamento. Ele deve ser realista e considerar prós e contras, recursos necessários e disponíveis e gerar valor compartilhado para todas as áreas da companhia. Na outra ponta, acompanhe e avalie os resultados. Eles serão utilizados para colaborar com a melhoria contínua da organização. Veja os controles mais utilizados e os desafios que a sustentabilidade coloca para a sua área.

INDICADORES E METAS

O financeiro deve definir indicadores comuns a todas as áreas e metas específicas que tenham como finalidade traduzir questões do dia a dia para resultados eficientes dentro de cada ponto escolhido. Identifique os focos de atenção, gasto elevado de recursos, ociosidade de equipamentos, desperdício etc ou quais itens podem contribuir para a melhora do departamento. Depois, adote métricas e sistemas de gestão de diferentes áreas para acompanhar os avanços.

Indicadores e métricas têm função permanente de reflexão, avaliação e desenvolvimento. O desafio do Financeiro aqui é conseguir o engajamento de outras áreas para pensar como suas metas específicas podem servir de maneira geral para o avanço financeiro da companhia.

Case: Brasil Kirin

Desde 2006, o alcance de objetivos socioambientais da Brasil Kirin faz parte dos indicadores de gestão da companhia, com a adoção da ferramenta Balanced Scorecard (BSC). Os objetivos estratégicos estão inseridos no mapa em quatro perspectivas: Pessoas, Processos Internos, Consumidor e Resultados. Para gerar engajamento, o alcance dos resultados estipulados influencia diretamente a remuneração variável dos colaboradores. Cada um se torna responsável pelo cumprimento das metas, que incluem aspectos da sustentabilidade, como questões ambientais e sociais. A empresa identificou a evolução do tema, que partiu do atingimento de cronograma de ações educacionais com foco em meio ambiente, passando por indicadores de consumo (água, energia, combustível) e caminhando para a integração da sustentabilidade na core business da empresa, visando consolidar a governança em sustentabilidade.



Desde 2009
redução no consumo
de água e energia



A partir de 2010
indicador de combustível incluído
no mapa estratégico

redução de 5,5%
megajoules por
hectolitro produzido



INTEGRE

Os indicadores relacionados ao sucesso econômico da empresa devem promover o encontro das esferas de sustentabilidade e devem ser monitorados. O relato integrado pode ser o caminho para criação de um conjunto de métricas que olhe para a capacidade sustentável de uma empresa, que integre o tripé econômico, ambiental e social e as demais esferas, se sua companhia usar o Modelo das Seis Dimensões. Como ainda está em fase de ampla discussão internacional e no Brasil, não é possível dizer acertadamente como traduzir o tema para o dia a dia das áreas. Mas o problema já foi diagnosticado. É preciso criar uma ferramenta que possibilite as empresas compararem as estratégias de sustentabilidade e a evolução objetiva dos resultados.

CÓDIGO DE CONDUTA

A criação de um Código de Conduta é uma importante prática de Governança Corporativa. Toda organização deve ter um Código de Conduta, que extrapola as legislações e regulamentações do país, integrando princípios e políticas definidos pelo Conselho de Administração. O documento compromete administradores e colaboradores, abrangendo os demais stakeholders, e deve definir também responsabilidades sociais e ambientais.

CONTROLES INTERNOS

Sistemas voltados a monitorar o cumprimento dos processos operacionais e financeiros e os riscos de não-conformidade, os controles internos devem ter sua eficácia revista no mínimo anualmente. Os sistemas devem também estimular que os órgãos de Administração encarregados de monitorar e fiscalizar adotem uma atitude preventiva, prospectiva e proativa na minimização e antecipação de riscos.

FISCALIZAÇÃO

Recomenda-se a instituição do Comitê de Auditoria para analisar demonstrações financeiras, promover a supervisão e a responsabilização da área Financeira, garantindo que a diretoria desenvolva controles internos confiáveis (monitorada pelo Comitê), que a auditoria interna desempenhem seu papel e auditores independentes avaliem práticas da diretoria e da auditoria interna. Cabe ao Comitê de Auditoria garantir ainda a qualidade das informações de controladas, coligadas e de terceiros. Afinal esses dados impactam nas demonstrações financeiras da organização. Sugere-se, também, a instalação de um Conselho Fiscal.

BALANÇO FINANCEIRO E OPERACIONAL

Os balanços são relatos descritivos (como os relatórios de sustentabilidade) e não conseguem dar tangibilidade às questões de sustentabilidade, tampouco a integram ao negócio. É possível reportar os números, ações e programas desenvolvidos, mas não existe um modelo que demonstre como o tema está atrelado ao planejamento estratégico. Ainda é impossível quantificar e replicar os ganhos com o foco nesse objetivo. Você pode checar se há resultado efetivo por meio de avaliações de avanços ou retrocessos na matriz de materialidade do Relatório Anual.

RELATÓRIO

O Relatório de Sustentabilidade ajuda os stakeholders da organização a entenderem o que e como a empresa está atuando. É uma ferramenta essencial no amadurecimento da governança, além de ser estratégico pelos processos de transparência que impõe. Esses processos são importantes por levar as empresas a se conhecerem profundamente e mudarem rotinas. À medida que tem de relatar, a empresa passa a ter de medir, identificar e falar internamente. Adote modelos globalmente reconhecidos, como o GRI, para ajudar seus *stakeholders* a entenderem melhor a evolução de seus resultados de modo comparável a outras organizações também.

EVOLUÇÃO

Cheque se o relatório evolui na incorporação da sustentabilidade e adote práticas de avaliação sobre a reputação interna e externa após inclusão do tema na rotina da organização.

Glossário

Ciclo de vida do produto ou serviço:

As etapas por que passa o produto, desde sua produção, insumos e sua origem, manufatura, distribuição, uso e descarte final. São considerados ainda recursos necessários para o desenvolvimento, como uso de energia, água, emissões de gases e demais variáveis do processo.

Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas:

Grupo criado em 1983 pela Organização das Nações Unidas (ONU), com o objetivo de examinar as questões críticas e reformular propostas relativas ao meio ambiente, propor novas formas de cooperação internacional de modo a orientar as políticas e dar aos indivíduos, organizações voluntárias, empresas, institutos e governos uma maior compreensão dos problemas existentes, auxiliando-os e incentivando-os a uma atuação firme.

Conscious Capitalism ou Capitalismo Consciente:

Movimento criado por John Mackey, fundador do Whole Foods Market, e pelo professor de Marketing da Universidade de Bentley Raj Sisoda, o capitalismo consciente defende que uma forma mais complexa do sistema está surgindo, em que se alia o melhor desempenho das empresas com a promoção da qualidade de vida. Como movimento, o Capitalismo Consciente entende que as empresas devem se refletir como organizações com papéis em um mercado global interdependente.

Conselho Fiscal:

Parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras, tem a função de fiscalizar, analisar, avaliar e denunciar se não houver proteção dos interesses da companhia. Deve ser visto como um controle independente para os sócios que agrega valor à organização.

Desenvolvimento Sustentável:

Conceito usado pela primeira vez em 1987, no Relatório Brundtland, elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Significa obter crescimento econômico, garantindo a preservação do meio ambiente e o desenvolvimento social para gerações futuras. Desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações.

Ecoeficiência:

União entre economia e eficiência no uso de recursos naturais. Tem como objetivo produzir mais e melhor, utilizando menos recursos naturais e com menor impacto ambiental, mantendo a qualidade dos produtos e serviços.

Economia circular (Cradle to Cradle):

Conceito apresentado em 2002 pelo químico alemão Michael Braungart e o arquiteto americano William McDonough no livro Cradle do Cradle - Remaking the way we make things. O termo pode ser traduzido por “do berço ao berço”, referindo-se à economia circular. O processo é cíclico, planejado para criar produtos que voltam para a linha de produção, com a possibilidade de recuperação e reutilização de materiais que o compõem, eliminando a geração de resíduo.

Efeito Estufa:

Processo natural que ajuda a manter o planeta aquecido. É essencial para conservar a temperatura do planeta em condições ideais para a sobrevivência. Estudos indicam que a ação do homem sobre a natureza está acentuando este fenômeno natural e deixando o planeta cada vez mais quente.

Equidade:

Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

Externalidades:

Efeitos de uma decisão sobre aqueles que não participaram dela. Geralmente referem-se à produção ou consumo de bens ou serviços sobre terceiros, que não estejam envolvidos com a atividade. Pode ser de duas formas - negativa ou positiva. Negativa quando gera custos para os demais agentes (poluição atmosférica, escassez de recursos hídricos, desemprego em massa etc). Positiva quando os demais se beneficiam (investimentos governamentais ou setores privados).

Gases de efeito estufa (GEEs):

São gases que absorvem parte da radiação infravermelha que reflete da Terra. Dessa forma, não há perda de calor para o espaço e o planeta mantém-se aquecido. Os principais gases são: Dióxido de carbono (CO₂), Metano (CH₄), Óxido nitroso (N₂O), Clorofluorcarbonetos (CFCs), Hidrofluorcarbonetos (HFCs), e Hexafluoreto de enxofre (SF₆).

Governança corporativa:

Sistema que reúne diretrizes, políticas e práticas de gestão visando otimizar o valor da organização e sua longevidade por meio de princípios como prestação de contas (*accountability*), equidade, transparência e responsabilidade corporativa.

Greenwashing (Lavagem Verde):

Expressão inglesa que a partir das palavras *green* (verde), que simboliza o movimento ambientalista, e *washing* (lavagem) refere-se a técnicas de *marketing* para criar uma imagem positiva diante da opinião pública em relação a práticas ambientalmente adequadas de uma empresa, organização ou pessoas, de forma descomprometida com a realidade. A expressão criada nos anos 90 inspira-se em outra prática, a de *whitewash*, tinta branca de má qualidade usada para pintar casas como único objetivo de disfarçar a sujeira.

Global Reporting Initiative (GRI):

Organização holandesa sem fins lucrativos que tem como objetivo o desenvolvimento e difusão de diretrizes e indicadores para a elaboração de relatórios de sustentabilidade. Os critérios são usados globalmente e o modelo é bastante adotado também no Brasil.

Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE):

É um índice que mede o retorno médio de uma carteira teórica de ações de empresas de capital aberto e listadas na BM&FBOVESPA com as melhores práticas em sustentabilidade. Pioneiro na América Latina, o indicador cria um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade e estimula a responsabilidade ética das corporações por meio de boas práticas empresariais.

Impacto Ambiental:

Alterações provocadas no meio ambiente pelas atividades humanas.

Licença social:

É a concessão que vem da própria da sociedade, e não somente dos órgãos oficiais, para instalação e funcionamento de um determinado projeto. Adquirida por meio de diálogo constante, é etapa fundamental de qualquer gestão empresarial, uma forma de a companhia de apresentar, de modo transparente, o que faz, o resultado e qual o benefício aos cidadãos. Confiança e legitimidade são os principais ganhos da companhia junto a seus *stakeholders*.

Marketing verde:

Comunicação com foco nas características ambientais de produtos, desde sua produção, diferenças técnicas e contribuição ao desenvolvimento local até o posicionamento institucional de organizações.

Materialidade:

Termo com origem na característica do que é material ou substancial. Refere-se aos assuntos e indicadores que devem ser divulgados nos Relatórios de Sustentabilidade, por serem de maior relevância para os *stakeholders* da companhia em questão.

Pegada de carbono:

Pegada de carbono é a medida do impacto das atividades humanas sobre as emissões de gases do efeito estufa, ou seja, condiz com a quantidade de dióxido de carbono equivalente liberada na realização de cada atividade.

Prestação de contas (accountability):

Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

Protocolo GEE (GHG Protocol):

Desenvolvido pelo World Resources Institute e o World Business Council for Sustainable Development, trata-se do padrão internacional de contabilidade das emissões de gases de efeito estufa.

Relatório de Sustentabilidade:

Ferramenta de gestão e de comunicação do desempenho econômico, social e ambiental da companhia. Indica a transparência diante dos públicos de relacionamentos. O documento pode ser produzido de acordo com os padrões do modelo Global Reporting Initiative (GRI), apresentando as iniciativas anuais em três âmbitos: social, ambiental e econômico.

Responsabilidade Social Corporativa (RSE):

Modelo de gestão voltada para a sustentabilidade das organizações, visando sua longevidade, incorporando questões ambientais e sociais na operação e nas decisões e na relação ética e transparente da companhia com todos os seus *stakeholders*.

Seis Dimensões da Sustentabilidade:

Também chamado Modelo Nórdico, refere-se ao entendimento da sustentabilidade em seis esferas: econômica, ambiental social, cultural, política e espiritualidade. Nasceu com o nome “Paradigma do Equilíbrio Civilizatório” e destaca na esfera espiritualidade, antes chamada “interacional”, o aspecto individual nas tomadas de decisão que impactam o todo.

Sistemas de Gestão:

Estrutura para gerenciar e continuamente melhorar as políticas, procedimentos e processos da organização. Integra qualidade, meio ambiente, segurança, saúde ocupacional e responsabilidade social conforme características, atividades e necessidades de cada companhia.

Stakeholders:

Termo em inglês formado pelas palavras *stake* (interesse, participação) e *holder* (portador). Refere-se às partes que influenciam ou são influenciadas pela operação e resultados de uma organização. São os públicos de relacionamento, como acionistas, colaboradores, cliente, lideranças sociais, instituições governamentais etc.

Sustainability Index da Dow Jones:

Índice de avaliação de performance sustentável reconhecido globalmente. As companhias que constam nesse índice, indexado à bolsa de valores de Nova Iorque, são classificadas como as mais capazes de criar valor para os acionistas, ao longo prazo, por meio de uma gestão de riscos associados tanto aos fatores econômicos, como ambientais e sociais.

Tecnologia Limpa:

Conjunto de soluções que possibilitam e ajudam a promover o uso sustentável dos recursos naturais, com o objetivo de reduzir impacto, diminuindo o desperdício. Um dos principais conceitos da tecnologia limpa é a rede inteligente (*smartgrid*), que prevê o uso da infraestrutura e da tecnologia da informação na criação de sistemas que promovam a eficiência na geração, distribuição e consumo dos recursos naturais.

Tecido Social:

Conceito que expressa as relações entre os diferentes atores de uma cidade, empresas, órgão públicos, entidades setoriais, ONGs e as pessoas, implicando indivíduos, coletividade e poder. Também chamado de malha social, integra os indivíduos em uma espécie de teia em contínua mudança e reorganização. O conceito evidencia a integração também de papéis: um cidadão é um empregado e um consumidor em potencial.

Transparência:

Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro. Deve contemplar também os demais fatores, inclusive intangíveis, que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.

Triple Bottom Line ou People, Profit and Planet:

Refere-se ao entendimento da sustentabilidade no modelo de tripé formado por três pilares - econômico, ambiental e social, em que todos devem ser considerados com o mesmo nível de importância.

Referências

ABROMAVAY, Ricardo - *Muito Além da Economia Verde*. São Paulo: Planeta Sustentável, 2012.

FALCONI, Vicente - *O Verdadeiro Poder*. Nova Lima: INDG, 2009.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. São Paulo: IBGC, 2009.

RODRIGUES, Sidemberg - *Espiritual e Sustentável*. Vitória: Art Point Editora, 2010.

ROTHSCHILD, David de - *Manual Live Earth de Sobrevivência ao Aquecimento Global*. Barueri: Editora Manole, 2007.

TEIXEIRA, Alexandre - *Felicidade S.A.* Porto Alegre: Arquipélago Editorial, 2012.

ZOHAR, Danah e MARSHALL, Ian - *Capital Espiritual*. São Paulo: Record, 2006.

SustainAbility - *Business Model Innovation for Sustainability*.

The Accountability - *AA 1000 Accountability Principles Standard 2008*.

Pacto Global - www.pactoglobal.org.br

Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente - PNUMA (ONU).

Agradecimentos

Amanda Hatem Massimo Kardosh - Ecofrotas
Aron Belinky - GVCes - Centro de Estudos em
Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas
BM&FBOVESPA
Beatriz Dias de Sá - Walmart
Camila Avancini - Vivo
Camila Valverde - Walmart
Carlo Pereira - CPFL
Carlos Nomoto - Santander
Cássia Chaves - CCR
Daniela Marques Grelin - Dow
David Canassa - Votorantim
Denise Lana - Schneider Electric
Eliane Uchoa - Alcoa
Emilio La Rovere - Universidade Federal do
Rio de Janeiro
Hildengard Allgaie - Dow
Jasmin Eymery - General Electric
Juliana Zellavy - Dow

Karla Melo - Vale
Ligia Camargo - Unilever
Luana Suzina - Grupo Boticário
Luciana Ueda - BRF
Malu Nunes - Grupo Boticário
Mariana Paal Fernandes Martinanto - Grupo Abril
Marina Santa Rosa - CEBDS
Melissa Hirschmeier - EQAO
Omar Rodrigues - Grupo Boticário
Patrícia Josué - Lafarge
Ricardo Abramovay - Universidade de São Paulo
Rodrigo Santiago - Michelin
Sabrina Frizzo - EY
Sidemberg Rodrigues - ArcelorMittal
Simone Veltri - AmBev
Tatiane Lima - Schneider Electric
Victor Rocha - EQAO
Viviane Mansi - General Electric
Walkyria Leite - Ecofrotas
Vahan Agopyan - Universidade de São Paulo

Este documento foi publicado em nome do CEBDS. Isso não significa que todos os associados do CEBDS endossem ou concordem necessariamente com todas as declarações deste documento. Fica a critério do leitor usar o documento ou nele basear-se.

Créditos

Copyright 2014 Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável.
Todos os direitos reservados.

Referência para citação:
CEBDS, Como inserir a sustentabilidade em seus processos - Finanças, Rio de Janeiro, 2014

Conteúdo e revisão: DIX - Conteúdo e Relacionamento

Coordenação geral: Câmara Temática de Comunicação e Educação

Projeto gráfico e diagramação: Lume Ideias

Impressão: Gráfica Grafitto

Fotografia: www.freeimages.com

Setembro 2014

cebds.org.br

[Facebook.com/CEBDSBR](https://www.facebook.com/CEBDSBR)

[Twitter.com/CEBDS](https://twitter.com/CEBDS)

[Youtube.com/CEBDSBR](https://www.youtube.com/CEBDSBR)

Avenida das Américas, 1155, grupo 208 - Barra da Tijuca

22631-000 - Rio de Janeiro - RJ

+55 21 2483-2250 - cebds@cebds.org 22631-000 - Rio de Janeiro - RJ

Patrocínio master



Patrocínio ouro



Patrocínio prata



CEBDS

Conselho Empresarial Brasileiro
para o Desenvolvimento Sustentável

Avenida das Américas, 1155, grupo 208 – Ed. Barra Space Center
Barra da Tijuca – Rio de Janeiro/RJ – CEP: 22631-000
Tel: +55 21 2483-2250