

# MEDIÇÃO E GESTÃO DE IMPACTOS NAS EMPRESAS BRASILEIRAS

---

Análise das práticas atuais, benchmarking e recomendações para estratégias corporativas de sustentabilidade

**Andreza Souza**  
**Samuel Vionnet**  
**Pedro Tagliari**  
**Melissa Radesco**

---

## **Agradecimentos**

A Annelise Vendramini, do Centro de Finanças Sustentáveis da FGV, Alexandre Arruda da Rocha Leão, Bruna Rezende, da Iris Negócios Regenerativos, e Denise Hills, por suas contribuições e sugestões para o desenvolvimento deste estudo.

---

## **Julho de 2024**

---

## **Sobre a Valuing Impact**

A missão da Valuing Impact é ajudar as organizações a integrar o valor do capital humano, social e natural na tomada de decisões, fornecendo métodos inovadores, dados e experiência.

A Valuing Impact foi fundada em 2015, com base nos 6 anos de experiência que seu fundador, Samuel Vionnet, adquiriu na Quantis, uma das principais empresas de consultoria em sustentabilidade do mundo. A Valuing Impact é composta por membros localizados em toda a América Latina e Europa, que se estendem a uma forte e estreita rede de parceiros em todo o mundo.

A Valuing Impact se estabeleceu como líder de pensamento na área, trabalhando com os setores privado e de investimentos, bem como com ONGs, avaliando e valorando os impactos de mais de 100 organizações em todo o mundo e inúmeros projetos, além de inovar ao desenvolver novas metodologias para abordar lacunas críticas no campo da avaliação e do gerenciamento de impactos.

Divulgamos mais de 10 publicações influentes na área com o objetivo de compartilhar o conhecimento e trabalhar da forma mais transparente possível, para elevar o nível no campo da avaliação e gestão de impacto.

---

# Índice

---

<b>1. Sumário executivo</b>	<b>4</b>
<b>2. Introdução</b>	<b>8</b>
<b>3. Método</b>	<b>10</b>
<b>4. Resultados e insights</b>	<b>12</b>
4.1 Qual o nível de maturidade das estratégias de sustentabilidade?	12
4.2 Maturidade na medição de impacto	16
<b>5. A correlação positiva entre medição de impacto e maturidade das estratégias de sustentabilidade</b>	<b>18</b>
5.1 Como a estratégia de sustentabilidade se relaciona com a mensuração de impacto?	18
5.2 Pontuação total de maturidade	19
<b>6. O caminho para aumentar a maturidade da sustentabilidade corporativa</b>	<b>21</b>
<b>7. Apêndice</b>	<b>25</b>

---

# 1.

---

## Sumário executivo

### Introdução

Este relatório aprofunda as práticas de sustentabilidade de 66 empresas de capital aberto da carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial ISE B3, coletivamente responsáveis por R\$ 1,74 trilhão de valor de mercado<sup>1</sup>, e oferece insights sobre desafios e oportunidades enfrentados por grandes organizações no Brasil e no exterior.

### Metodologia

- Nossa análise se concentrou nos relatórios de sustentabilidade de 2022 dessas empresas, examinando dez temas sociais, humanos e de recursos naturais priorizados. Foram utilizadas duas dimensões de avaliação: maturidade da medição do impacto e maturidade da estratégia de sustentabilidade. Essas dimensões foram mapeadas por meio de uma seleção de temas de impacto (por exemplo, mudanças climáticas e salário digno).
- Na dimensão de medição e gestão de impacto, o caminho do impacto ou teoria de mudança é utilizado<sup>2</sup>: Entrada -> Atividades -> Produtos -> Resultados -> Impacto
  - Entrada: São os recursos utilizados para desenvolver uma atividade (ex.: dinheiro investido).
  - Atividade: São as atividades relacionadas com o impacto (ex.: treinamento).
  - Produto ou *Output*: São os resultados diretos da atividade em questão (ex: número de pessoas treinadas). Esses são os indicadores mais encontrados nos relatórios de sustentabilidade.
  - Resultado ou *Outcome*: Quantificam as mudanças geradas na vida dos afetados e na natureza pelas atividades da organização (ex.: acidentes evitados)<sup>3</sup>.
- Para a dimensão estratégia, utilizamos uma escada de maturidade que começa com o nível de conscientização seguido de metas quantitativas, divulgação dos resultados versus metas e integração ao modelo de negócios.

---

1 <https://iseb3.com.br/carteiras-e-questionarios>

2 Social and Human Capital Protocol, Capitais Coalition, 2019.

3 *Impact-thinking*, Learn critical thinking skills to make better decisions that create social value. S. Vionnet 2023.

## Principais conclusões

- **Maturidade da medição de impacto**

Para seis dos dez temas (mudanças climáticas, desenvolvimento comunitário, diversidade, educação/competências, resíduos sólidos e água), mais de 88% das empresas apresentaram métricas de produtos (*output*), enquanto menos de 6% usaram métricas de resultado (*outcome*). Para os outros quatro temas (direitos humanos, biodiversidade, salário digno e impostos), a maturidade foi notavelmente menor, com cerca de 97% das empresas apenas reportando as atividades realizadas ou negligenciando completamente esses temas em suas estratégias de sustentabilidade.

- **Maturidade da estratégia de sustentabilidade**

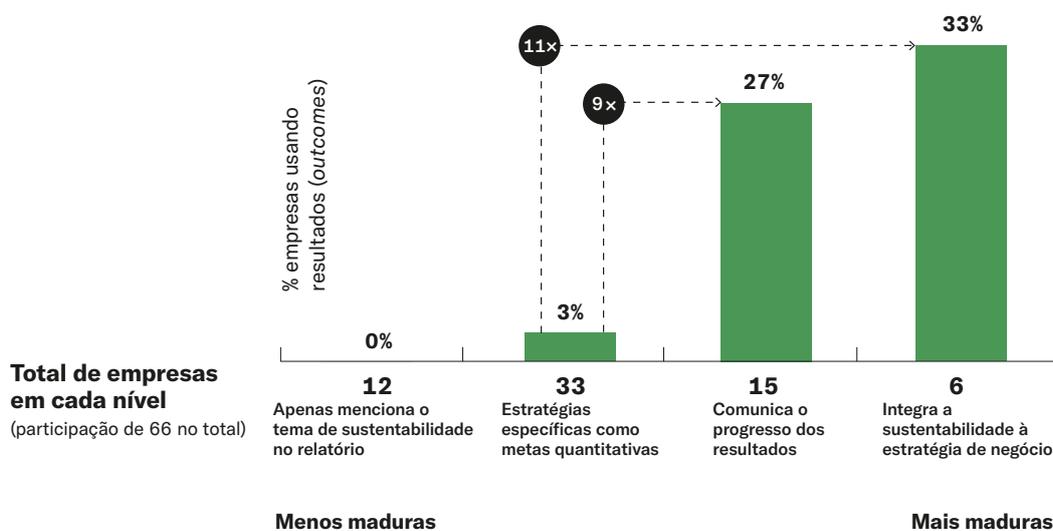
Embora a maioria das empresas (mais de 50%) reconheça a relevância de desenvolvimento comunitário, educação/competências, água, direitos humanos, resíduos sólidos e biodiversidade em suas estratégias de sustentabilidade, faltam compromissos e estratégias específicas para gerenciá-los e melhorá-los. De forma encorajadora entretanto, foram observadas exceções para mudanças climáticas e diversidade, com 57% e 53%, respectivamente, estabelecendo estratégias mensuráveis. Temas como salário digno (*living wage*) e impostos permaneceram pouco abordados, com algumas exceções.

## Insights para ação

Empresas com estratégias de sustentabilidade maduras estão significativamente mais inclinadas a definir práticas avançadas de mensuração de impacto e incorporá-las em seus negócios. Os dados mostram um aumento de 11 vezes na probabilidade de integrar sustentabilidade e estratégias de negócios quando os indicadores de resultados (*outcomes*) foram escolhidos como métricas de impacto. Esses resultados ressaltam a importância de medições mais robustas para levar as estratégias corporativas de sustentabilidade a outro patamar.

Figura 1

**As empresas maduras têm 11 vezes mais probabilidade de medir os resultados finais (*outcomes*) e usá-los para tomada de decisões.**



## Recomendações e prioridades

Os principais temas discutidos neste estudo tratam dos impactos prioritários para o Brasil em relação a biodiversidade, mudanças climáticas, água, diversidade e salário digno. Os seguintes aspectos-chave devem ser considerados:

### 1. Biodiversidade

- Definir quais métricas são relevantes para medir os impactos e a dependência da biodiversidade em sua cadeia de valor e, em seguida, comprometer-se a proteger áreas de maior biodiversidade, incluindo aquelas com espécies ameaçadas, e vincular essas métricas a metas mensuráveis (por exemplo, hectares de habitat restaurado, aumentar a riqueza de espécies). Ex.: Conservação e gestão eficazes de uma fração da área produtiva alinhada com as metas locais de biodiversidade com um maior número de espécies, com ênfase em áreas de particular importância para os serviços ecossistêmicos (por exemplo, 20% de reserva legal).

### 2. Mudanças Climáticas

- Determinar suas emissões de carbono atuais e definir uma meta de redução em conformidade com o padrão da iniciativa Science Based Target<sup>4</sup>, que fornece orientação para definir metas de redução de emissões de gases de efeito estufa (GEE) alinhadas com o que é necessário para manter o aquecimento global abaixo de 1,5°C.
- Planejar ações para alocar orçamento e recursos para atingir as metas, considerando o custo e os benefícios das iniciativas. Ex.: redução dos escopos 1, 2 e 3 das emissões absolutas de carbono, adequando-se às necessidades estabelecidas pelas métricas do Science-Based Target para o setor.

### 3. Água

- Mensurar a pegada hídrica e avaliar riscos e dependências com métricas de resultados para identificar áreas prioritárias e oportunidades estratégicas de melhoria em relação ao uso de água em sua cadeia de valor.
- Desenvolver uma estratégia de regeneração de água para alcançar um impacto positivo líquido e definir metas. Ex.: soluções baseadas na natureza para enfrentar a escassez de água e a seca que garantam uma maior provisão de água durante todo o ano.

### 4. Diversidade

- Considerar a diversidade como uma oportunidade de negócios, priorizando estrategicamente iniciativas de impacto e alocando recursos.
- Estabelecer um ambiente e metas que promovam a equidade, especialmente em cargos de baixo nível. Isso significa, por exemplo, que é necessário compreender as necessidades e o contexto local de pessoas vulneráveis e minorias e incluí-las na definição de estratégias.

---

4 <https://sciencebasedtargets.org>

## 5. Salário digno<sup>5</sup>

- Envolver seus parceiros de negócios para abordar o tema de salário digno na cadeia de valor, comparar todos os salários pagos com valores de referência de salário digno e priorizar as áreas mais críticas identificadas em seu exercício de benchmarking.
- Estabelecer métricas de impacto de resultados que permitam à sua organização priorizar e comunicar claramente seu impacto social no combate às desigualdades a todas as partes interessadas. Ex.: eliminar a diferença salarial de funcionários terceirizados que trabalham no site da empresa no horizonte de três anos. É possível usar o Conjunto de Dados de Salário Digno Global da Valuing Impact para iniciar sua avaliação. Confira aqui: <https://www.valuingnature.ch/post/global-living-wage-dataset-2023>.

---

<sup>5</sup> O conceito de salário/renda vital define o salário/renda necessário para garantir uma vida básica, porém adequada, de acordo com os princípios dos direitos humanos. Ele é definido, entre outros, pela metodologia internacional de Anker & Anker, 2017.

## 2.

---

# Introdução

No cenário corporativo atual, a busca pela sustentabilidade e mensuração de impactos tornou-se um imperativo global que ressoa fortemente no setor empresarial brasileiro. Embora as empresas tenham feito avanços na implementação de iniciativas ambientais e sociais, o desafio está em demonstrar os impactos tangíveis desses esforços e traduzi-los em progresso significativo nas práticas de sustentabilidade.

Tradicionalmente, as iniciativas de sustentabilidade são avaliadas por meio de indicadores de produtos (*outputs*), como volume de consumo de água, número de funcionários e horas de treinamento. No entanto, essas métricas são insuficientes para fornecer uma base relevante para a tomada de decisões estratégicas. Vamos pensar o desafio enfrentado por um diretor de sustentabilidade encarregado de alocar recursos entre dois projetos: um que fornece microfinanciamento a 1.000 beneficiários e outro que fornece assistência técnica a dez famílias para mudar seu nível de produção e, conseqüentemente, sua renda. O projeto de microfinanciamento que afeta cem vezes mais pessoas deve ser priorizado? Ou, talvez, a atividade de microfinanciamento impacte um grande número de pessoas, mas não faça uma mudança real na vida delas ou mesmo crie dívidas futuras, enquanto as dez famílias enfrentam uma mudança real em sua qualidade de vida devido às novas habilidades adquiridas. O número de beneficiários é uma boa métrica para apoiar uma decisão sobre a criação de impacto? A falta de uma base comum de comparação torna extremamente difícil avaliar o impacto potencial de cada projeto e seu alinhamento com os objetivos estratégicos da organização.

Para realmente incorporar a sustentabilidade como um pilar central da estratégia corporativa, uma mudança de paradigma é imperativa: devemos fazer a transição para medir os resultados das iniciativas de sustentabilidade – o valor tangível que elas geram para a corporação e para a sociedade em geral. Ao quantificarem as iniciativas de sustentabilidade em termos de seu impacto, os responsáveis podem comparar claramente os projetos e tomar decisões informadas de alocação de recursos. Essa mudança contribui significativamente para o êxito dos objetivos estratégicos abrangentes da organização.

O alcance desses objetivos precisa ser considerado em um contexto mais amplo, no qual outras estruturas podem ajudar as empresas a avançar e implementar soluções. Estruturas de risco, divulgação e auditoria preconizam que a maturidade da estratégia está profundamente ligada à mensuração de desempenho. Por exemplo, a Task Force on Nature-Related Financial Disclosures (TNFD), sobre as métricas e metas de divulgações<sup>6</sup>, recomenda descrever as metas e objetivos usados pela organização para gerenciar dependência, impactos, riscos e oportunidades relacionados à natureza

---

<sup>6</sup> <https://tnfd.global>

e seu desempenho em relação a eles. Estabelecer metas, incluindo a perspectiva da cadeia de valor e o acompanhamento de seu desempenho, é um passo fundamental na escada de maturidade da sustentabilidade, que atinge seu nível máximo quando a estratégia é totalmente mesclada com a do core business. Da mesma forma, os padrões AA1000 da AccountAbility<sup>7</sup> para a garantia de informações de sustentabilidade das práticas de gestão e desempenho das organizações baseiam sua garantia em princípios de responsabilidade. Entre eles destaca-se o princípio do impacto, que afirma que “as organizações devem monitorar, medir e ser responsáveis por como suas ações afetam seus ecossistemas mais amplos”.

Nesse contexto, nossa análise visa avaliar a maturidade das empresas brasileiras em suas estratégias de sustentabilidade e capacidade de mensuração de impacto. Nosso objetivo é aprimorar as práticas de gestão da sustentabilidade e fornecer uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias, tomada de decisões informadas e comunicação eficaz em relação a iniciativas de sustentabilidade corporativas.

---

<sup>7</sup> <https://www.accountability.org/standards/aa1000-assurance-standard>

### 3.

## Método

---

Para este estudo, foram analisados os relatórios anuais de sustentabilidade das 66 empresas listadas na bolsa de valores de São Paulo que integram a carteira ISE B3 2023. Seleccionamos essas companhias porque o ISE B3 serve como índice de referência para o investimento responsável e promove as boas práticas de sustentabilidade empresarial no Brasil. Em 23 de janeiro de 2023, as empresas tinham um valor de mercado combinado de R\$ 1,74 trilhão, contribuindo com 17% do PIB do país<sup>8</sup> e empregando 1,591 milhão de pessoas, de acordo com os dados apresentados nos relatórios anuais das empresas.

- As seguintes empresas foram avaliadas no estudo: Aeris, AES Brasil Energia, Aliansce Sonae, Ambev, Ambipar, Arezzo, Azul, B3 S.A., Banco do Brasil, Banco Pan, Bradesco, BRF, BTG Pactual, CCR, Cemig, Cia Brasileira de Alumínio, Cia Brasileira de Distribuição, Cielo, Cogna Educação, Copel, Cosan, CPFL, CTEEP, Dexco, Diagnósticos da América, Ecorodovias, Eletrobrás, Eneva, Engie, Fleury, Gafisa, Grendene, Guararapes, Hypera, Iochpe Maxion, Irani Papel e Embalagem, Itaú Unibanco, Itausa, Klabin, Lojas Renner, M. Dias Branco, Magazine Luiza, Marfrig, Minerva, Moviada, MRV, Natura, Neoenergia, Raia Drogasil, Raízen, Rede D’Or, Rumo, Sanepar, Santander, Santos Brasil, Sendas, Simpar, SLC Agrícola, Suzano, Telefônica, Tim, Usiminas, Vamos S.A., Via, Vibra e Weg.
- Os relatórios de sustentabilidade corporativa dessas empresas foram analisados em busca de palavras-chave específicas para identificar a forma como os temas foram abordados. Para mais detalhes, ver a Tabela 1 – Temas, no Apêndice.
- Uma avaliação foi feita para analisar como as empresas lidaram com esses temas sob duas perspectivas: maturidade corporativa geral e maturidade na mensuração de impacto.
- Para avaliar a maturidade do impacto, foi estabelecida uma escala de quatro níveis (Tabela 2 – Maturidade na mensuração do impacto, no Apêndice) que partia das empresas que não medem o impacto até o nível em que as empresas medem e reportam o nível de resultado (outcome) ou além.
- Para examinar a maturidade geral, foi definida uma escala de cinco níveis (Tabela 3 – Maturidade geral corporativa de sustentabilidade - no Apêndice), sendo o nível mais baixo a simples menção ao tema e o mais alto a integração da sustentabilidade à estratégia do negócio.
- Para vincular o documento às prioridades locais, é proposto um roteiro de cinco temas considerados fundamentais para o desenvolvimento sustentável do Brasil segundo o Fórum Econômico Mundial<sup>9</sup>.

---

8 <https://www.ibge.gov.br>

9 Fórum Econômico Mundial. Brasil (2020). Este país é vital para a “sobrevivência global” – eis os desafios que enfrentam.

Figura 2

## Abordagem metodológica: Níveis de medição de impacto e suas implicações

Durante a avaliação dos relatórios, foram analisados vários tipos de indicadores, apresentados no esquema abaixo. Esses indicadores têm diferentes aplicações e, à medida que avançam nos níveis, tornam-se mais relevantes para a estratégia e a tomada de decisões.

Como os temas foram avaliados:	Divulgação em nível de atividade	Divulgação em nível de produtos (output)	Divulgação em nível de resultado (outcome)	Divulgação em nível de impacto com mensuração da mudança no bem-estar dos envolvidos (valoração de impactos)
<b>Aplicação na gestão:</b>	Conscientização e informação	Responder questionários	Comparação entre iniciativas, comunicação e engajamento	Comunicação robusta e demonstração de resultados integrada



Exemplos ilustrativos de indicadores:

### Nível de atividade

“Temos uma política de diversidade e inclusão”; “Nosso portfólio está comprometido com o Pacto Global das Nações Unidas.”

### Nível de produto

300 hectares de terras conservadas; 20 litros de água de uso/kg de produtos; 6057 funcionários; 250 horas de treinamento; 150 mil professores da rede pública beneficiados com produtos e serviços educacionais; 150 mil pessoas treinadas em negócios e habilidades empreendedoras.

### Nível de resultado

“O novo treinamento em inclusão digital permitiu que os participantes aprendessem a usar as ferramentas de mídia social e aumentassem seu desempenho de vendas em 28% três meses após a implementação do projeto levando a um aumento de 12% na renda dos funcionários.”

### Nível de impacto

“Para cada R\$ 1 investido pela empresa em 2022, R\$ 6,40 foram devolvidos à sociedade em termos de melhoria da qualidade de vida”; “A empresa gerou um impacto total avaliado em aproximadamente R\$ 18 bilhões em 2023, abrangendo toda a cadeia de valor e capital social, humano e natural.”

# 4.

## Resultados e insights

---

### 4.1 Qual o nível de maturidade das estratégias de sustentabilidade?

Para discutirmos a evolução das empresas em termos de maturidade de suas estratégias, precisamos primeiro definir uma estratégia de sucesso. O benchmark de uma estratégia baseia-se principalmente em dois aspectos fundamentais: compromissos quantitativos e acompanhamento dos resultados ao longo do tempo. Em outras palavras, a gestão é crucial para que uma estratégia tenha sucesso.

No entanto, os compromissos ou metas estabelecidos por uma estratégia devem gerar valor para as partes interessadas. Portanto, integrar as metas de sustentabilidade na estratégia de negócios principal é a abordagem mais bem-sucedida. Isso porque há um duplo incentivo para que seus resultados sejam alcançados, o que leva a uma maior criação de valor e fornece elementos concretos para uma comunicação robusta.

Em relação à qualidade das estratégias, é essencial olhar para a cadeia ampliada sob a perspectiva de impacto e mitigação de riscos. Os compromissos assumidos com a cadeia de valor aumentam a resiliência e dão uma visão mais ampla do negócio. Ignorar a cadeia de valor expõe as empresas a riscos de reputação, custos operacionais, produção etc.

Aqui estão os principais destaques:

- A maioria dos compromissos se concentra nas operações das empresas, com apenas alguns casos de compromissos de toda a cadeia de valor.
- As estratégias de mudanças climáticas, diversidade e resíduos sólidos estão mais estruturadas para monitorar e disseminar seus avanços ao longo do tempo.
- Direitos humanos, desenvolvimento comunitário e educação já são reconhecidos pelas empresas, mas ainda não fazem parte da estratégia. São relatados, em sua maioria, como programas sociais sem metas nem compromissos objetivos de longo prazo.
- A biodiversidade ainda está em seus estágios iniciais na maioria das empresas, com apenas 23% delas implementando estratégias em algum nível baseadas em atividades, como criar protocolos de desmatamento evitado, apoiar espécies ameaçadas ou proteger áreas em número de hectares. Além disso, 46% das empresas não apresentam mensuração nem monitoramento de indicadores.
- Em relação à água, 92% das empresas monitoram seu consumo operacional, mas apenas 40% delas têm algum nível de estratégia para, por exemplo, reduzir o uso de água em 5% ao ano nas lojas (em litros).
- A renda digna (*living income*) e os impactos tributários raramente são mencionados nas estratégias das empresas, com poucas exceções.

Esse cenário também é discutido pelo Benchmarking Social realizado pela World Benchmarking Alliance<sup>10</sup> que avaliou mais de 2000 empresas e identificou que 90% dessas não estão nem na metade do caminho para atender às expectativas fundamentais da sociedade sobre direitos humanos, trabalho decente e conduta ética.

### Box 1

#### Por que falar em salário digno?

O salário digno considera os limites sociais para uma vida digna. Empresas que garantem que seus funcionários recebam uma renda adequada criam um ciclo de impacto positivo. Esses funcionários podem arcar com seu custo de vida, estão mais satisfeitos com seu emprego, têm maior poder aquisitivo e são mais produtivos. Isso, por sua vez, reduz a rotatividade e o volume de litígios relacionados ao trabalho. Além disso, a sociedade se beneficia do salário digno, pois contribui para a redução da pobreza e da desigualdade social.

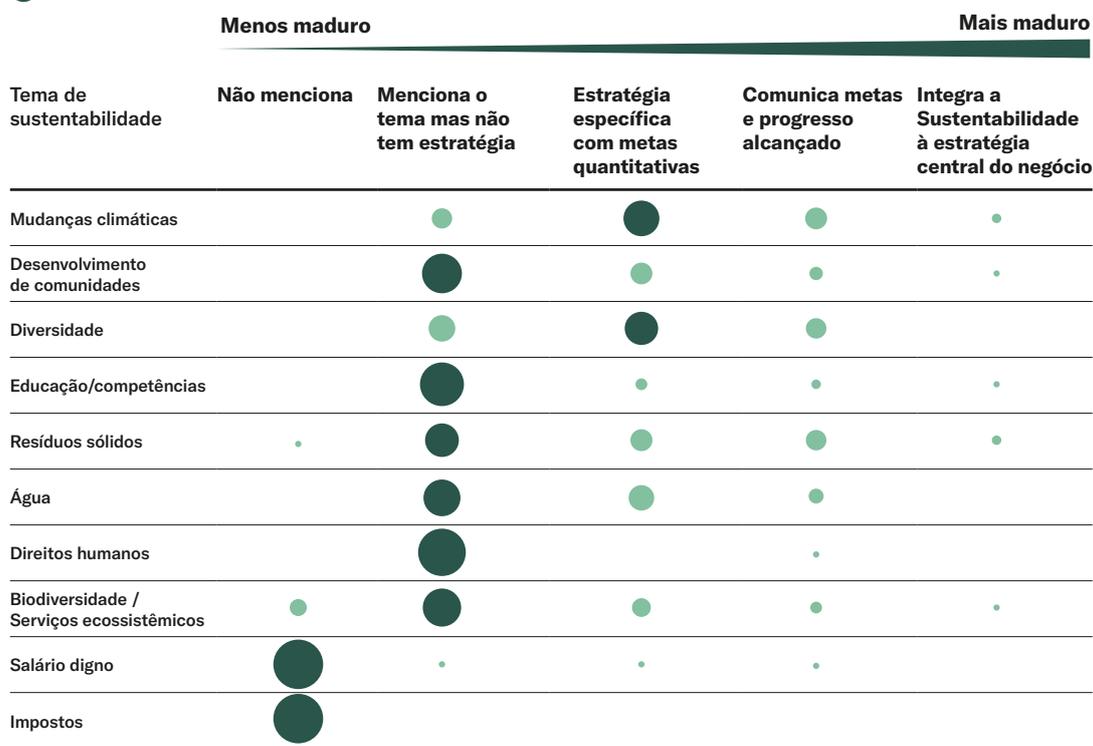
No Brasil, iniciativas como o Movimento Salário Digno do Pacto Global da ONU e a ONU Mulheres Brasil já estão em vigor. Elas buscam promover o engajamento e alcançar um salário digno para todos os funcionários, o que inclui aqueles que são terceirizados e os que trabalham como contratados. Como exemplo, a Lojas Renner se comprometeu a garantir que seus colaboradores diretos recebam um salário digno e tem como objetivo incentivar fornecedores estratégicos a adotar esse compromisso até 2030.

Figura 3

#### Mesmo entre as 66 empresas que compõe o ISE da B3, a maturidade geral das estratégias de sustentabilidade ainda é baixa.

Nível de maturidade da estratégia por tema de sustentabilidade, número de empresas

● Maioria das empresas



10 <https://www.worldbenchmarkingalliance.org/publication/social>

## Box 2

---

### **Por que falar em impostos quando se discute sustentabilidade e avaliação de impacto?**

As empresas usam trabalho e capital para gerar valor agregado e pagam impostos sobre ele. Como resultado, o principal valor social gerado pelas empresas vai além de seus produtos, pois vem de impostos e mão de obra.

No Brasil, a carga tributária é de cerca de 33% do PIB total. No entanto, esse ônus é distribuído de forma desigual, com apenas alguns setores recebendo incentivos fiscais substanciais. Além de ser um dos principais impactos sociais do setor privado, ao lado do emprego e da produção de bens e serviços, a estratégia tributária é uma enorme oportunidade para que as empresas fortaleçam ou construam uma estratégia diferenciada de sustentabilidade. Ainda hoje os impostos não fazem parte de nenhum relatório de sustentabilidade no momento, e as palavras “estratégia” e “impostos” são normalmente usadas para definir um plano para buscar incentivos fiscais e oportunidades para otimizar legalmente (ou seja, minimizar) o pagamento de impostos pelas organizações. No entanto, dada a sua importância para o valor social, quando implementada, a estratégia fiscal é suscetível de agregar valor à marca e aumentar a competitividade, não perdê-la.

Para dar uma noção do tamanho desse impacto, desde 2021 a Natura desenvolve seu modelo completo de IP&L, que abrange impactos sociais, humanos e de capital natural. A empresa avaliou o impacto social da tributação e, surpreendentemente, esse foi o tema com o maior impacto entre todos os outros avaliados. É justamente por ser uma pauta tão relevante socialmente que acreditamos que a ligação entre impostos e sustentabilidade ficará cada vez mais clara para as empresas.

---

# INSPIRE-SE!

## O que é preciso para avançar – O caso da Suzano<sup>11</sup>

### Sobre as melhores práticas – Maturidade nas estratégias de sustentabilidade

---

Para ilustrarmos os principais aspectos de uma boa estratégia de sustentabilidade, neste box discutiremos o caso dos compromissos de sustentabilidade da Suzano.

- ✓ **Compromissos quantitativos**  
A estratégia de sustentabilidade da Suzano envolve a construção de 15 metas ligadas a questões socioambientais relacionadas a mudanças climáticas, conservação de água, redução da pobreza e conservação da biodiversidade, entre outras.
  - ✓ **Acompanhamento dos resultados ao longo do tempo**  
Desde 2020, a Suzano divulga o alcance dos resultados de seus indicadores versus metas de longo prazo, mostrando quão distantes estão da meta por compromisso, quais são os planos de ação e quais os próximos passos para o ano subsequente para atingir os objetivos.
  - ✓ **Integração das metas de sustentabilidade com a estratégia do negócio**  
As metas da Suzano tratam de aspectos importantes do impacto e da dependência do negócio em relação aos recursos naturais, que abrangem estratégias interligadas, como “aumentar a disponibilidade hídrica em bacias hidrográficas críticas nas áreas onde a Suzano atua” ou “conectar, por meio de corredores ecológicos, 500 mil ha de fragmentos de Cerrado, Mata Atlântica e Amazônia até 2030”. Outros objetivos incluem aspectos sociais, como educação e metas de combate à pobreza, que influenciam a licença social da empresa para operar. Outro aspecto mencionado pela empresa é que, desde 2020, todos os conselheiros têm pelo menos uma meta de sustentabilidade atrelada à sua remuneração.
  - ✓ **Compromissos assumidos com a cadeia de valor**  
Sem discutir a profundidade ou o impacto no desempenho das metas, os compromissos da Suzano referem-se à cadeia estendida, incluindo principalmente as comunidades vizinhas.
- 

11 <https://www.suzano.com.br/sustentabilidade/relatorios-de-sustentabilidade>

## 4.2 Maturidade na medição de impacto

A avaliação revelou que a maioria das empresas está nos estágios iniciais de medição de impacto. Normalmente, elas relatam e definem estratégias de sustentabilidade com base em indicadores de produtos (*output*) para a maioria dos temas avaliados. Dessa forma, poucos temas foram medidos no nível de resultado (*outcome*), refletindo o impacto real das atividades.

Embora os gerentes estejam ansiosos para saber como suas estratégias estão criando mudanças no mundo, eles estão principalmente ligados a níveis intermediários de informação, como o volume ou a quantidade de produção. Tais indicadores de processo não captam a mudança na qualidade de vida e no bem-estar decorrente das iniciativas.

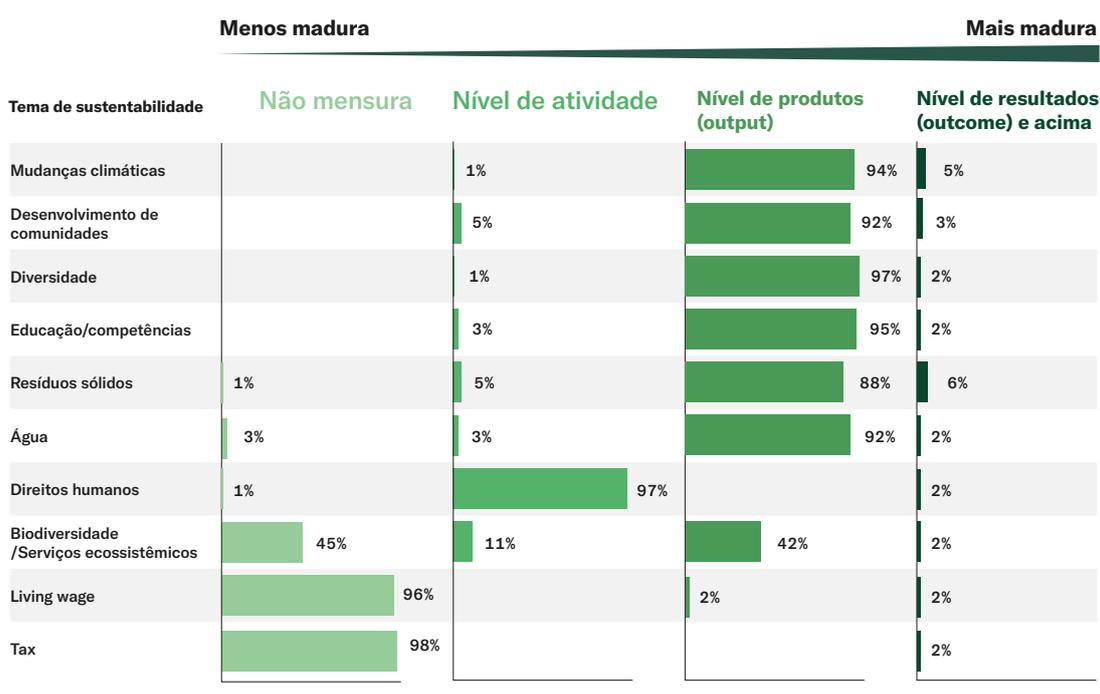
No caso das emissões de CO<sub>2</sub>eq que é um indicador bem conhecido, é possível dar um primeiro passo projetando estratégias com base no indicador de output a partir da orientação do SBTi ligada ao resultado global de manter a temperatura global abaixo de 1,5°C. No entanto, para todos os outros indicadores, não há esse nível de informação para nos guiar sobre suas consequências e pôr em perspectiva o que a empresa deve almejar em termos de pessoas, desenvolvimento comunitário, biodiversidade, água e assim por diante.

Em outras palavras, quando medimos apenas, por exemplo, o número de pessoas envolvidas em uma iniciativa de desenvolvimento comunitário que abrange educação, como saber se seu bem-estar geral, número de oportunidades de trabalho ou resiliência financeira melhorou, ou se houve uma redução de doenças devido à educação? As métricas de produto (*output*) não nos dirão isso. Portanto, é essencial ir a um nível além e medir os resultados para entender o impacto real das iniciativas.

Figura 4

**Entre as empresas avaliadas os temas de sustentabilidade ainda são majoritariamente medidos no nível de produtos** (indicadores intermediários)

Prática de mensuração por tema de sustentabilidade, participação de empresas.



---

# INSPIRE-SE!

## **O que é preciso para avançar – Um pequeno case sobre Natura iP&L**

### **Histórias sobre melhores práticas – Maturidade na medição de impacto**

---

Passar de um nível inicial de maturidade para o de uma empresa que é movida por propósito e integra a sustentabilidade aos negócios requer orientação, consistência e estratégia. Empresas maduras que sejam capazes de demonstrar criação de valor para a sociedade, medindo seus impactos e visando ao positivo líquido, terão uma maior vantagem competitiva em um futuro próximo, uma vez que:

1. Quanto mais informações sobre seus impactos, melhor a gestão e mitigação de conflitos.
2. Quanto mais valor socioambiental maior reconhecimento e reputação da marca.
3. Quanto melhor se entende o seu capital mais se pode aproveitar seu potencial e converter em oportunidades de negócios.

Frequentemente reconhecida como uma empresa à frente de seu tempo, a Natura desenvolveu e implementou seu demonstrativo de resultados integrado, chamado iP&L (Integrated Profit and Loss accounting), um exemplo de boa prática em mensuração de impacto para apoiar a maturidade geral da empresa e influenciar a tomada de decisões. O iP&L foi criado por meio de uma série de desenvolvimentos, entre eles fluxos de impacto, engajamento interno, avaliação de impacto de toda a cadeia de valor e discussões sobre como começar a incorporar insights nos processos de gestão.

Na Natura, essa estratégia é coliderada pelas equipes de Sustentabilidade e Finanças, trazendo mais integração para estratégia, metas e tomada de decisão. Nesse sentido a Natura avançou no entendimento sobre a geração de valor entre as suas consultoras de beleza, por meio da avaliação dos impactos da renda gerada, que mostrou os riscos e oportunidades associados levando a organização a implementar um novo indicador de acompanhamento trimestral do tema em fóruns estratégicos

---

## 5.

# A correlação positiva entre medição de impacto e maturidade das estratégias de sustentabilidade

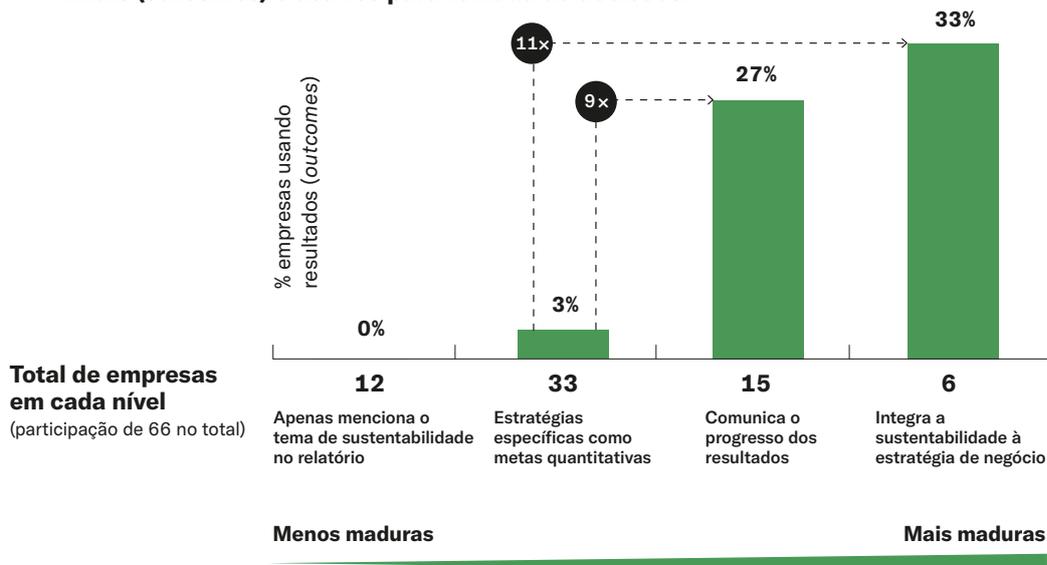
### 5.1 Como a estratégia de sustentabilidade se relaciona com a Medição e Gestão de Impactos?

Como observado na análise anterior, o número de empresas que medem seus impactos em nível de resultado é relativamente pequeno, ao passo que companhias mais maduras estão cada vez mais medindo seus indicadores em termos de resultados (*outcomes*).

Empresas com práticas avançadas de mensuração de impacto estão significativamente (nove vezes) mais inclinadas a definir estratégias de sustentabilidade e incorporá-las em seus negócios. Os dados mostram um aumento de 11 vezes na probabilidade de ter planos mais maduros que integrem a sustentabilidade à estratégia de negócios principal quando os resultados (ou *outcomes*) foram escolhidos como métrica de impacto. Esses resultados ressaltam a importância de medições mais robustas para levar as estratégias corporativas de sustentabilidade a outro patamar.

Figura 5

**As empresas maduras têm 11 vezes mais probabilidade de medir os resultados finais (*outcomes*) e usá-los para tomada de decisões.**



Esse gráfico cria uma inversão do pensamento, mostrando que as empresas que usam o resultado (*outcome*) como métrica são mais avançadas em termos de estratégia, o que significa que 0% ou nenhuma delas apenas mencionam a sustentabilidade no relatório, pois todas são mais avançadas e têm compromissos, acompanham o progresso dos compromissos e/ou integram a sustentabilidade à estratégia de negócios.

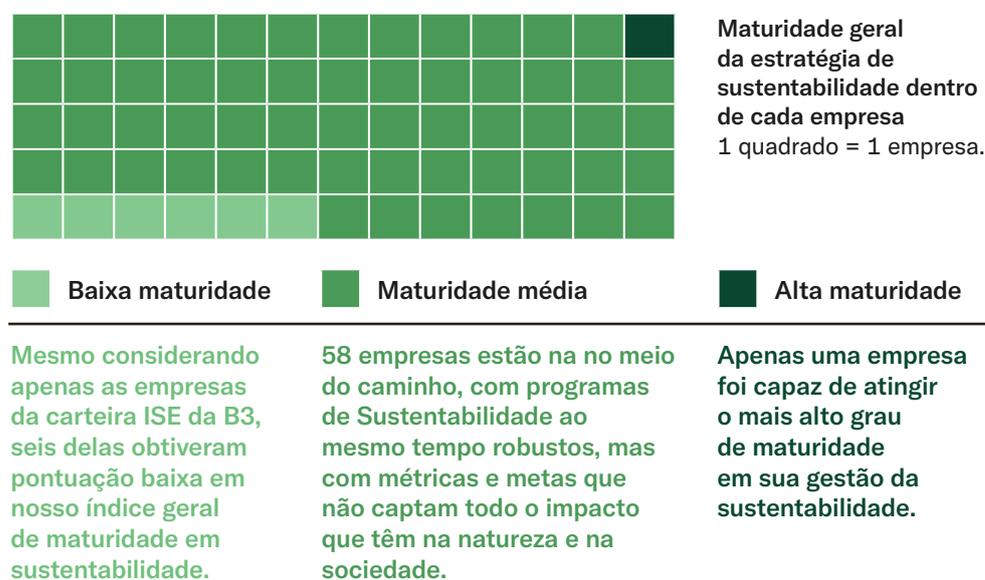
## 5.2 Pontuação total de maturidade

Observamos uma diferença significativa nas iniciativas de sustentabilidade criadas pelas 66 empresas de um mesmo índice de sustentabilidade. Isso significa que elas não estão no mesmo nível de maturidade em termos de práticas de sustentabilidade.

Essa variação representa uma grande oportunidade para empresas que estão mais atrás nesse tema. Consumidores e investidores têm demonstrado que preferem comprar e investir em empresas que tenham melhor reputação em termos de práticas sustentáveis. Para avançar na estratégia de sustentabilidade corporativa e incorporar a sustentabilidade na estratégia de negócios principal, são necessárias melhores métricas e medições de resultados.

Figura 6

**A maior parte das empresas está em um ponto de suas jornadas de sustentabilidade em que precisam dar o próximo passo e começar a medir os resultados finais de seus impactos para continuar avançando.**



### Pontuação de maturidade

Criamos um índice de maturidade para avaliar as empresas com base em seus esforços de sustentabilidade. Esse índice considera os dez temas de sustentabilidade abordados neste relatório e atribui uma pontuação que varia de 0 (menos maduro) a 5 (mais maduro) para cada tema, em duas dimensões: maturidade da estratégia e maturidade da prática de mensuração. As pontuações de cada tema em cada dimensão são então somadas para gerar um escore geral, com um máximo de 100 pontos. Empresas com pontuação total igual ou inferior a 20 são consideradas de baixa maturidade geral; aquelas com pontuação entre 20 e 40 são avaliadas como tendo maturidade média; e empresas com pontuação acima de 40 são consideradas de maturidade alta. É importante notar que essa avaliação não abrange o desempenho de impacto das empresas nem a intensidade do impacto que elas produzem. Por exemplo, não avaliamos se o comprometimento é adequado à narrativa de impacto da organização. Esse seria um tema para uma publicação futura.

## O objetivo final dos índices e ratings de sustentabilidade

Como observamos durante a avaliação, há uma ampla gama de iniciativas que são atualmente realizadas pelas empresas, com uma variação significativa em sua qualidade e profundidade. Reconhecer essas diferenças e as iniciativas que geram mais impacto seria um grande incentivo às empresas pela criação de maior impacto, fomentando uma competição saudável.

Para levarmos em conta essas diferenças, recomendamos que os ratings levem em consideração o seguinte: nível de práticas, qualidade da estratégia e desempenho das empresas ao longo do tempo.

- 1 Práticas:** envolve a avaliação das atividades realizadas pelas empresas, incluindo a mensuração de impacto e os tipos de indicadores utilizados, que vão desde a ausência de mensuração até o nível de resultado.

---

- 2 Estratégia:** envolve avaliar a maturidade do planejamento de sustentabilidade de uma empresa e seu nível de compromissos, que pode variar de nenhum comprometimento a compromissos integrados com o negócio e a sustentabilidade

---

- 3 Performance:** envolve avaliar o progresso de uma empresa em direção a suas metas e compromissos e quanto ela está avançando em seus resultados. Também abrange verificar se a empresa acompanha e comunica seu progresso em direção a suas metas e compromissos anualmente.

## 6.

---

# O caminho para aumentar a maturidade da sustentabilidade corporativa

Quando você navega pelo cenário da sustentabilidade, a jornada para mudanças significativas começa com uma compreensão clara da interconexão entre as operações de negócios e os impactos ambientais e sociais. Como líder, é imperativo direcionar sua organização para um caminho em que a sustentabilidade não seja apenas uma palavra da moda, mas parte integrante de sua estratégia corporativa. Além disso, como mostramos em nossos resultados, essa jornada inevitavelmente o levará a melhorar sua capacidade de medição de impacto para permitir uma visão mais estratégica do impacto de sua empresa na natureza e na sociedade.

Para tornar essa discussão mais tangível – já que se trata de um relatório que avalia as empresas brasileiras –, elaboramos um roteiro para orientar o caminho a ser seguido em relação aos cinco temas considerados fundamentais para o desenvolvimento sustentável do Brasil. Segundo o Fórum Econômico Mundial (WEF), os temas mais importantes para o Brasil são recursos naturais, desigualdade social, pobreza e política. No contexto do WEF, os recursos naturais englobam os temas de mudanças climáticas, biodiversidade, água e resíduos sólidos, enquanto a desigualdade social/pobreza inclui salário digno, diversidade, educação, direitos humanos e desenvolvimento comunitário.

Com base nisso, resumimos em cinco tópicos os temas mais relevantes para o Brasil:

### 1. **Biodiversidade**

---

- Começar estabelecendo um entendimento comum do que a biodiversidade significa para sua empresa ou setor, definindo quais métricas são relevantes para medir os impactos da biodiversidade em sua cadeia de valor. Incluir o rastreamento de áreas com espécies ameaçadas ou de alto valor de biodiversidade impactadas pelo negócio, os hectares de terra por tipo de manejo, maturidade das plantações, tipo de solo etc.
- Avaliar as dependências do seu negócio com a biodiversidade, o nível de impacto que sua cadeia de valor cria e as atividades que levam a impactos relevantes na biodiversidade (considerando todos os biomas afetados).
- Integrar as diversas dimensões do capital natural, combinando água, clima, uso da terra e biodiversidade, por exemplo, pois estes fazem parte de um mesmo sistema. Isso pode estar ligado a atividades específicas, como soluções baseadas na natureza que fornecem sequestro de carbono, filtragem e fornecimento de água e valor da biodiversidade (por exemplo, criação de áreas úmidas e reflorestamento). Essas soluções baseadas na natureza também podem mitigar os riscos do negócio.

- Comprometer-se a proteger áreas de maior biodiversidade, incluindo aquelas com espécies ameaçadas, e vincular o compromisso a metas mensuráveis (por exemplo, hectares de habitat restaurado e métrica de riqueza de espécies). Ex.: conservação e gestão eficazes de uma fração da área, alinhadas com as metas locais de biodiversidade das terras sob a área produtiva com um maior número de espécies, com ênfase em áreas de particular importância para os serviços ecossistêmicos (por exemplo, 20% de reserva legal).

## **2. Mudanças climáticas**

---

- Determinar suas emissões de carbono atuais e definir uma meta de redução alinhada com o padrão SBTi. Planejar ações para atingir a meta e alocar orçamento e recursos para tal, considerando o custo e os benefícios das iniciativas.
- Implementar metas quantitativas vinculadas aos KPIs de gestão e remuneração dos funcionários para impulsionar a responsabilidade e a motivação em direção ao alcance das metas dentro de sua organização. Ex.: redução dos escopos 1, 2 e 3 das emissões absolutas de carbono, alinhando-se às necessidades estabelecidas pelas métricas Science-Based Target para o setor.

## **3. Água**

---

- Reconhecer o escopo mais amplo das questões hídricas além das operações diretas, estando atento às dependências de suas cadeias de valor em relação à água.
- Medir a pegada hídrica e avaliar riscos e dependências em toda a cadeia de valor.
- Utilizar métricas de resultado de escassez de água, disponibilidade e avaliação da sociedade hídrica, indo além dos volumes para priorizar áreas e oportunidades estratégicas de melhoria no uso da água em sua cadeia de valor.
- Desenvolver uma estratégia de regeneração de água para alcançar um impacto positivo líquido e definir metas. Ex.: soluções baseadas na natureza para enfrentar a escassez de água e a seca que garantam uma maior provisão de água durante todo o ano.

## **4. Diversidade**

---

- Além de acompanhar o número de pessoas sub-representadas, pessoas com deficiência e jovens vulneráveis e reconhecer o equilíbrio de gênero e as disparidades salariais, estabelecer um ambiente e metas que promovam a equidade, particularmente em cargos de nível mais baixo. Isso significa, por exemplo, que é necessário compreender as necessidades e o contexto local de pessoas vulneráveis e minorias e incluí-las na definição de estratégias.
- Definir metas que atendam às necessidades de médio e longo prazo e promovam a inclusão em todos os níveis da empresa. Ex.: aumentar o valor social por meio da inclusão de pessoas vulneráveis (por exemplo, pessoas negras residentes em periferias urbanas e áreas rurais e descendentes de populações nativas) e fornecer treinamento e capacitação a uma fração significativa dos funcionários, de acordo com o contexto, para mitigar a rotatividade e aumentar o índice de engajamento do público-alvo.

- Aproveitar a diversidade como uma oportunidade de negócios, priorizando estrategicamente iniciativas de impacto e alocação de recursos.

## **5. Salário digno**

---

- Identificar os grupos de trabalhadores com os menores salários da sua cadeia de valor.
- Envolver seus parceiros de negócios para abordar uma renda digna na cadeia de valor, priorizando as áreas mais críticas identificadas em sua primeira avaliação do problema.
- Estabelecer compromissos e metas vinculantes para garantir que a renda adequada seja tratada como uma questão de direitos humanos em sua organização. Você pode usar o Conjunto de Dados de Salário Digno Global da Valuing Impact para iniciar sua avaliação. Confira aqui: <https://www.valuingnature.ch/post/global-living-wage-dataset-2023>.
- Estabelecer métricas de impacto que permitam à sua organização comunicar seu impacto social no combate à pobreza a todas as partes interessadas. Ex.: eliminar a diferença salarial de funcionários terceirizados que trabalham no site da empresa no horizonte de três anos.

Em essência, ao implementarem essas etapas acionáveis, as organizações não apenas podem mitigar riscos, mas também aproveitar oportunidades para impulsionar o crescimento sustentável e o progresso social. A sustentabilidade, portanto, torna-se não apenas um mandato corporativo, mas uma força transformadora para um futuro melhor.

---

## VAMOS CONSTRUIR ISSO JUNTOS!

- Junto com esse documento, desenvolvemos uma ferramenta de benchmark para que você avalie a maturidade da sua empresa em relação às 66 empresas analisadas neste estudo. A ferramenta pode ser usada por qualquer pessoa e está disponível no site [valuingimpact.com](http://valuingimpact.com) para download.
  - Se você quer se atualizar com esse tipo de conteúdo, não deixe de se conectar pelo nosso site [Valuing Impact](http://Valuing Impact) e siga nosso [LinkedIn](#).
  - As estratégias de colaboração são uma forma de pegar atalhos e avançar mais rápido na jornada rumo à sustentabilidade. Se você tem um bom exemplo de boas práticas que envolvem gestão, mensuração e avaliação de impacto, entre em contato conosco pelo e-mail [as@valuingimpact.com](mailto:as@valuingimpact.com) para que as consideremos em futuras comunicações.
-

# 7.

## Apêndice

**Tabela 1**  
**Temas**

<b>Temas</b>	<b>Palavras-chave (português)</b>	<b>Palavras-chave (inglês)</b>
Mudanças climáticas	Clima, carbono, GHG, emissões	Climate, carbon, GHG, emissions
Desenvolvimento comunitário	Desenvolvimento territorial, comunidade, entorno, relacionamento com a comunidade	Local development, community, surroundings
Diversidade	Minorias, negros, pretos, mulheres, LGBTQIA+, pardos, jovens, idosos	Minorities, black people, women, LGBTQIA+, people of color, young, elderly
Educação/competências	Ensino, treinamento, capacitação, escolaridade	Teaching, training, qualification, schooling
Resíduos sólidos	Economia circular, circularidade	Circular economy, circularity
Água	Recursos hídricos, água, disponibilidade hídrica	Water resources, water, water availability
Direitos Humanos	Trabalho escravo, trabalho infantil	Slave labor, child labor
Biodiversidade/serviços ecossistêmicos	Florestas, serviços ecossistêmicos, biodiversidade, solo	Forests, ecosystem services, biodiversity, soil
Salário digno	Empregabilidade, qualidade de vida, salário digno, renda digna	Employability, quality of life, decent salary, decent income
Impostos	Eficiência/organização fiscal	Fiscal efficiency, fiscal organization

Tabela 2

**Maturidade na medição de impacto**

<b>Nível</b>	<b>Descrição</b>
Não mensura	A empresa não tem métricas para medir o impacto do tema
Atividade	A descrição das atividades faz referência ao impacto criado
Produto/Output	O produto é uma unidade quantitativa mensurável da atividade de uma organização, por exemplo, o número de pessoas impactadas pelos seus programas sociais
Resultado/Outcome	O resultado mede quantitativamente as mudanças na vida das pessoas (incluindo a natureza e a biodiversidade em uma perspectiva humano-cêntrica utilizada, considerando-se que o valor intrínseco da natureza é infinito)

Tabela 3

**Maturidade geral corporativa de sustentabilidade**

<b>Nível</b>	<b>Descrição</b>
Não mencionado	A empresa não menciona o tema referido em seu relatório de sustentabilidade
Mencionado, mas não há estratégia	A companhia menciona o tema em seu relatório de sustentabilidade, mas não traça uma estratégia de gestão específica
Estratégia específica com metas quantitativas	A empresa traça uma estratégia de gestão específica para o tema e estabelece metas
Comunicação de metas e progresso alcançado	A empresa traça uma estratégia de gestão específica com metas para o tema em questão e comunica os avanços
Integra a sustentabilidade na estratégia central	A empresa inclui o tema em sua estratégia de negócios e mensura seus resultados



**VALUING  
IMPACT**