

The logo for IBRI (Instituto Brasileiro de Relações com Investidores) features the lowercase letters 'ibri' in a bold, sans-serif font. The letters are filled with a green-to-teal gradient and have a slight 3D effect with a shadow on the right side.

Instituto Brasileiro de
Relações com Investidores

A close-up photograph of a hand with the index finger pointing to the right, set against a blurred background of a person in a white shirt.

Guia IBRI:

Construindo a estratégia ESG

A graphic illustration centered on a globe with the letters 'ESG' overlaid in a bold, dark green font. The globe is surrounded by a circular network of icons connected by thin lines. The icons include a recycling symbol, a hand holding a plant, a wind turbine, a tree, a factory, and a car with a battery symbol, representing various ESG (Environmental, Social, and Governance) themes.

ESG

SUMÁRIO

03 Introdução

- 04 Sobre o Guia IBRI
- 06 Mensagem do IBRI
- 07 Agradecimentos

08 A jornada ESG

- 09 O que é preciso saber antes
- 10 Dúvidas e mitos
- 14 Principais passos
- 20 Desafios
- 22 O papel das consultorias

23 Casos práticos

- 24 Grupo Tauá
- 27 Caramuru Alimentos
- 31 Petz
- 34 São Salvador Alimentos
- 37 Oliveira Trust

40 A visão do Conselho de Administração

- 41 Entrevista com Carlos Braga

47 Considerações finais e referências

Créditos

Este Guia foi desenvolvido por Jennifer Almeida e Virgínia Nicolau Gonçalves, coordenadoras da Comissão ESG do IBRI.

Produção

> **Redação:** Jennifer Almeida. Supervisão e revisão de conteúdo: Virgínia Nicolau Gonçalves. Identidade visual, projeto gráfico e diagramação: blendON.

> **Disclaimer:** As citações realizadas ao longo desta publicação refletem a opinião de seus(as) respectivos(as) autores(as), e não necessariamente refletem o posicionamento institucional do IBRI.

INTRODUÇÃO

SOBRE O GUIA IBRI: CONSTRUINDO A ESTRATÉGIA ESG

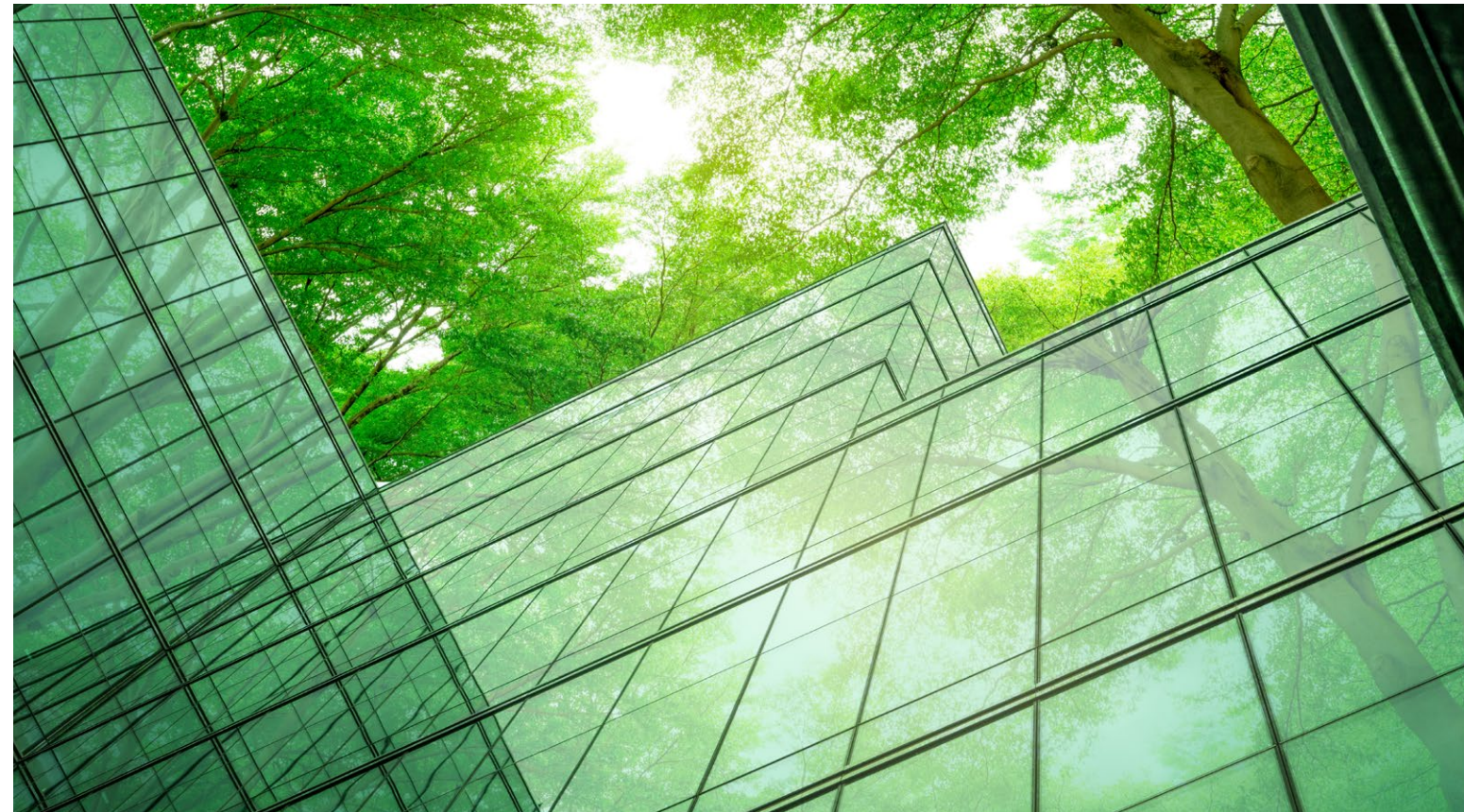
Quando uma empresa precisa começar a pensar em uma estratégia ESG (sigla em inglês para *Environmental, Social and Governance*, que em português significa Ambiental, Social e Governança)? Será que a sustentabilidade existe apenas para as grandes companhias ou todas as outras empresas que estão fora desse grupo também se valeriam de uma estratégia ESG bem estruturada? Quais são os benefícios de se criar uma jornada de sustentabilidade com objetivos e iniciativas? E mais do que isso, quais são os riscos que a empresa pode incorrer por não considerar uma perspectiva mais ampla dos impactos que gera na sociedade e no meio ambiente?

Uma hora ou outra, essas perguntas acabam rondando a Administração de diversas empresas, seja por uma pressão externa ou por uma motivação intrínseca dos gestores. Em algum momento, independentemente do porte, muitas empresas se veem diante da necessidade de estruturar uma estratégia ESG. Os motivos são diversos, por exemplo, para manter a longevidade do negócio, saber quais são os temas que afetam o negócio

e os *stakeholders* e olhar para os riscos e oportunidades nesse cenário.

Algumas companhias começam a pensar no assunto porque desejam publicar um Relatório de Sustentabilidade e acabam descobrindo que ESG vai muito além desse relatório; outras querem ter acesso a financiamentos que hoje exigem a adoção de práticas sustentáveis. Independente da motivação, ter uma estratégia ESG é um importante passo para uma organização. É preciso preparo, conhecimento, dedicação e comprometimento.

A ideia de produzir este Guia surgiu em uma das reuniões mensais da Comissão ESG do Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI), quando identificou-se a necessidade de se ter um material que possa ser uma diretriz na jornada ESG das empresas brasileiras. A Comissão ESG do IBRI tem o objetivo de produzir e divulgar conteúdo relevante e em formato adequado para os profissionais de Relações com Investidores (RI), de forma a contribuir para que eles sejam agentes de transformação nas suas empresas.





O conteúdo do Guia IBRI tomou como base entrevistas realizadas com especialistas do mercado, que trazem visões das principais dúvidas e desafios relacionados à adoção da estratégia ESG.

A Comissão também tem o intuito de dar suporte ao próprio Instituto nas discussões sobre o tema, inclusive a respeito da inclusão de parâmetros ESG no processo decisório das companhias e do mercado de capitais em geral.

A iniciativa de se adotar a estratégia ESG, muitas vezes, é liderada pelo profissional de RI ou outro executivo que entende a importância e urgência do tema para manter a perenidade do negócio.

O Guia IBRI conta com um rico conteúdo embasado em entrevistas realizadas com especialistas do mercado. Esses profissionais trazem visões das principais dúvidas e desafios relacionados à adoção da estratégia ESG. Eles compartilham suas

experiências e mostram como as empresas podem enfrentar esses desafios sem perder de vista o foco. Há um capítulo dedicado aos casos do mercado para que você, leitor, identifique as dores das empresas que já embarcaram nessa jornada e como elas superaram essas dores.

E, por fim, o material traz uma entrevista com um conselheiro e professor que compartilha a visão de dentro da sala do Conselho de Administração sobre a importância da estratégia ESG.

Boa leitura!

Jennifer Almeida e Virgínia Nicolau Gonçalves
 Coordenadoras da Comissão ESG do IBRI

Mensagem do **IBRI**

As práticas ESG têm ganhado crescente atenção dentro das organizações, independentemente de seu porte. Esta realidade levanta importantes questionamentos que devem ser analisados antes de se adotar uma estratégia ESG. A criação de valor a longo prazo e os benefícios para a companhia devem guiar essa agenda.

Nos seus 27 anos de história no mercado de capitais brasileiro, o IBRI sempre buscou fornecer subsídios para que os profissionais de RI desenvolvessem suas carreiras com bases sólidas, sempre com foco nas melhores práticas de mercado. Um dos nossos pilares é acompanhar o RI ao longo de toda sua trajetória profissional, oferecendo suporte contínuo para todas as suas necessidades.

Este “Guia IBRI: Construindo a estratégia ESG” é um material elaborado para os membros das companhias que buscam incorporar práticas responsáveis e sustentáveis em suas operações. Implementar uma estratégia ESG coerente não é uma tarefa imediata, requer comprometimento significativo, preparação detalhada e investimento considerável de tempo.

No entanto, os benefícios da integração dessas práticas são amplos e vão além da

simples conformidade regulatória. Eles englobam a construção de uma reputação sólida, a atração de investidores e talentos e a criação de valor sustentável a longo prazo para todos os *stakeholders*.

A introdução e integração da agenda ESG exige uma abordagem estratégica por parte das empresas e, conseqüentemente, esse processo demanda uma dedicação contínua e séria das organizações, que devem estar devidamente preparadas para enfrentar desafios futuros e aproveitar oportunidades emergentes no mercado.

Como líderes e tomadores de decisão, devemos dedicar atenção a esse tema e apoiar nossas organizações na jornada ESG, adotando práticas responsáveis e sustentáveis. Este Guia destina-se a orientar os executivos na adesão às diretrizes que devem ser priorizadas em suas agendas.



Independente do porte da organização e do estágio de evolução em que se encontra, o comprometimento com a temática ESG deve ser genuíno e consistente, pois, mais cedo ou mais tarde, as empresas serão cobradas por seu posicionamento em relação às práticas sustentáveis. Portanto, a agenda ESG deve ser uma prioridade genuína para todas as companhias.

Abordar a temática ESG de maneira estratégica e implementá-la efetivamente são desafios comuns ao longo dessa jornada. Acompanhar o grau de amadurecimento das empresas neste processo e o preparo necessário para um posicionamento adequado oferece

aprendizados valiosos, mostrando como enfrentar os desafios futuros da agenda ESG e aproveitar as oportunidades emergentes do mercado.

Aproveitem a leitura!



Renata Oliva Battiferro
Presidente do Conselho de Administração



Confira mais em
www.ibri.com.br/pt-br

IBRI

O Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI) é uma associação de direito privado, sem fins lucrativos, fundada em 1997. A sua missão é contribuir com a formação e valorização dos profissionais de Relações com Investidores (RI), atuando como centro de conhecimento e de geração de conteúdo sobre Relações com Investidores e mercado de capitais.

Com cerca de 360 associados, o IBRI tem atuação nacional e desenvolve iniciativas nas áreas de educação e promoção de *networking*, além de atuar institucionalmente visando o fortalecimento da profissão de RI e do mercado de capitais do Brasil.

Agradecimentos

O IBRI gostaria de agradecer o empenho e a dedicação das empresas que embarcaram neste projeto desde o início. Não conseguiríamos lançar o “Guia IBRI: Construindo a estratégia ESG” sem a colaboração e apoio das seguintes pessoas: Denys Roman, fundador e consultor sênior ESG, Governança e RI na blendOn, e seu time pelo projeto gráfico deste Guia; Danilo Maeda, diretor geral da Beon ESG e Mariana Bazzoni, diretora de Operações da Beon ESG; Isabela Domenici, sócia da Ricca Sustentabilidade, e Marina Targa, líder de Consultoria da Ricca Sustentabilidade; Gustavo Baraldi, diretor de Estratégia do Grupo Report, e Flávia Ragazzo de Barros, *head* de Comunicação do Grupo Report; e Carlos Penteado Braga, conselheiro, professor e coordenador ESG do Centro de Inovação & Tecnologias Digitais da Fundação Dom Cabral.

Às empresas participantes dos casos práticos, o Instituto ressalta a importância de terem compartilhado suas experiências e dores. Dessa maneira, outras companhias poderão passar pela jornada ESG com mais leveza e a certeza de que é possível realizá-la, independente do porte da organização. Nosso agradecimento especial para: Isis Batista, gerente de ESG e SSO (Saúde e Segurança Ocupacional) do Grupo Tauá; Marcus Thieme, diretor Financeiro, de Relações com Investidores e de ESG da Caramuru Alimentos; Carolina Igi, consultora ESG da Petz; Ana Cláudia Jaime, *controller* de Gestão Estratégica da São Salvador Alimentos; e Marcel Vedrossi, gerente de Marketing e de Relações com Investidores da Oliveira Trust.

A JORNADA ESG

O que é preciso **saber antes**

A proteção do negócio, a gestão dos seus riscos e a capacidade de uma organização criar valor no longo prazo são conceitos intrínsecos à agenda ESG. Este deveria ser o norte para as empresas preocupadas com a perenidade do seu negócio. “As empresas já estão envolvidas na agenda ESG, quer queiram ou não. Esta não é uma agenda temática limitada a um determinado setor ou ao seu porte. Há uma série de elementos da agenda ESG que todas as empresas precisam se atentar, no caso seus temas materiais, aqueles mais relevantes a administração e que devem estar integrados com a gestão de riscos e o planejamento estratégico”, reforça Denys Roman, fundador e consultor sênior ESG, Governança e RI na blendON.

A partir do final da década de 1960, as empresas começaram a perceber que apenas o resultado financeiro não sustentaria mais os negócios. Algumas organizações começaram, mesmo que modestamente, a promover mudanças na forma de se fazer negócio, passando a considerar práticas sustentáveis e como seus impactos contribuem para a geração de capacidades presentes e futuras.

Em 1997, John Elkington, considerado o “pai da sustentabilidade”, lançou o livro *Cannibal with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* (tradução para *Canibais com Garfo e Faca*), em que apresentou o conceito de *Triple Bottom Line* ou os 3 Ps da sustentabilidade: pessoas, planeta e proveito

(lucro). Na obra, ele argumenta com o leitor, de forma bem convincente, que o sucesso futuro do mercado dependerá, frequentemente, da capacidade de uma empresa satisfazer o tripé: lucratividade, qualidade ambiental e justiça social.

Surge um novo modo de se pensar a sustentabilidade empresarial: o capitalismo sustentável, ecocapitalismo ou capitalismo verde, que incentiva a integração da sustentabilidade ao modelo tradicional capitalista para maximizar os lucros, minimizando ou até eliminando os impactos ambientais e sociais negativos. As empresas começaram a perceber que um resultado socioambiental positivo pode ser crucial para a sua sobrevivência no mercado de forma lucrativa e longa.

Ainda que não seja prioridade para muitas companhias, a sustentabilidade passou a ser fundamental para a competitividade dos negócios e para a capacidade contínua de uma empresa operar. O termo ESG foi cunhado no ano de 2004, em uma publicação do Banco Mundial em parceria com o Pacto Global da ONU chamada *Who cares wins* (tradução livre para: *Quem se importa ganha*). Nesse documento, o então secretário-geral da ONU, Kofi Annan, fez uma provocação a 50 CEOs de grandes instituições financeiras do mundo sobre como integrar fatores ambientais, sociais e de governança no mercado de capitais.

Do final da década de 1970 até agora houve bastante progresso nessa área, no entanto, ainda há muito a se fazer. A agenda ESG vem ganhando espaço e, como disse John Elkington, “está se tornando política e inescapável”. Há muitos desafios a serem superados, inclusive o de entendimento do que é a agenda ESG.

Danilo Maeda, diretor geral da Beon ESG, diz que há dúvidas sobre o propósito dessa agenda muito por conta de uma campanha de desinformação. “Parte do mercado vem entendendo a agenda de boas práticas ESG como se fosse uma agenda ideológica, de propósito ou uma causa, o que nunca foi. Inclusive, eu já vi essa terminologia ser usada - ‘a causa ESG’ -, o que é uma contradição e um erro bem primário de se cometer. Não se trata de causa, de endereçar mobilizações, impactos ou causas sociais. No fim do dia, a agenda ESG trata-se de proteger os negócios”, explica.

Dentre as companhias de grande porte, a pauta ESG já começa a ser vista como o grande vetor de oportunidades, o que revela que as organizações estão dispostas a abordar esse tema não como um entrave regulatório, mas sim como algo estratégico na direção da geração de valor para o seu negócio. Foi o que identificou a pesquisa IBRI Deloitte “Contexto, Mensagem e Jornada ESG: Criação de Valor pelos RIs”, realizada em 2022 junto a 63 empresas do mercado.

Se as empresas estão envolvidas na agenda ESG quer queiram ou não, como mencionou Denys Roman acima, é urgente a preparação de maneira assertiva, pois corre-se o risco de, mais cedo ou mais tarde, o negócio deixar de existir. Essa lógica é válida inclusive para as pequenas e médias empresas, portanto, não adianta fugir, a adoção da estratégia ESG é inevitável para todas as organizações.

“As empresas já estão envolvidas na agenda ESG, quer queiram ou não. Há uma série de elementos da agenda ESG que todas as empresas precisam se atentar, como a gestão de riscos e o planejamento estratégico”, reforça Denys Roman.

Dúvidas e mitos

Logo após o entendimento da importância da adoção da estratégia ESG, e o seu significado para os negócios, surgem os primeiros questionamentos, como: o que é materialidade ESG e como identificar os temas materiais da empresa? Como fazer o primeiro Relatório de Sustentabilidade? Qual metodologia seguir neste relatório? Ter uma estratégia ESG tornará a empresa ainda mais complexa? O Guia IBRI ouviu algumas consultorias especializadas em ESG para explorar as principais dúvidas das empresas ao iniciar essa jornada.

Para Gustavo Baraldi, diretor de Estratégia do Grupo Report, as dúvidas mais comuns são “entender como o ESG se alinha com a estratégia da empresa e quais são as métricas e indicadores mais relevantes para monitorar o progresso e o tempo para começar a ver resultados tangíveis”.

Um ponto crítico para as empresas, segundo Denys Roman, é entender quais são os seus riscos e as oportunidades no modelo de negócio. “As pessoas pensam muito em relatório quando se fala de GRI, mas essa organização internacional traz uma reflexão essencial sobre como a empresa faz a gestão dos seus temas materiais”.

A GRI (do inglês Global Reporting Initiative¹ traduzido para português Iniciativa Global de Reporte) define os temas materiais como “aqueles que refletem os impactos econômicos,

ambientais e sociais significativos da organização, ou que influenciam substancialmente a avaliação e as decisões dos *stakeholders*”. Ou seja, nem todos os aspectos ESG são necessariamente relevantes para uma companhia, é necessário identificar quais afetam, de fato, seus negócios da perspectiva de riscos e oportunidades.

Danilo Maeda destaca que, quando uma empresa começa a jornada ESG, surgem questões que fazem parte do processo e “essas questões são parecidas com as enfrentadas pelas empresas de grande porte, por exemplo: como fazer um bom mapeamento de *stakeholders*? Qual é a melhor forma de mapear os meus temas materiais? Isso tudo é legítimo e faz parte do processo”, aponta. O mapeamento de *stakeholders* é base para um processo de escuta e engajamento com as partes relacionadas para se definir os temas materiais da empresa. Existem inúmeras formas de fazer o engajamento com *stakeholders* – pesquisas virtuais, entrevistas, painéis etc. –, mas, cada vez mais, os *frameworks* e padrões de sustentabilidade possuem especializações setoriais que trazem uma boa referência sobre quais aspectos devem ser considerados para cada indústria. Essa fundamentação do mercado para análise de materialidade é ponto de partida rico, porém, não isenta a companhia de uma avaliação sobre o contexto e as especificidades do seu negócio.



“As dúvidas mais comuns são entender como o ESG se alinha com a estratégia da empresa e quais são as métricas e indicadores mais relevantes”, aponta Gustavo Baraldi.



¹ A Global Reporting Initiative é uma organização internacional independente sem fins lucrativos que lidera um processo multissetorial global para desenvolver e aperfeiçoar relatórios de sustentabilidade rigorosos e ainda assim práticos. Utilizando as normas GRI, as organizações podem compreender e agir em toda a gama dos seus impactos. [Conheça mais aqui.](#)

É preciso também desfazer alguns mitos, como explica Danilo: “Há organizações e movimentos da sociedade civil dizendo que a empresa não pode ser sustentável se não for plenamente inclusiva e diversa. Tem outros afirmando que não pode ser sustentável se não for carbono neutro. Há também os que dizem que uma organização não pode ser sustentável se não for totalmente circular e resíduo zero. Tem outros ainda dizendo que não há como ser sustentável se não tiver uma adicionalidade positiva na biodiversidade e assim por diante. Cada movimento social, cada grupo, tem a sua causa e a traz como a mais relevante, imprescindível e inegociável. Todo mundo está um pouco certo e um pouco errado também. Todas as causas são fundamentais, todas elas precisariam ser endereçadas, mas para quem está na gestão de um negócio, isso precisa ser feito na proporção dos seus impactos. Há dúvida de por onde começar e quais dessas agendas tão amplas endereçar. Por exemplo, temos 17 ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, da ONU), 169 metas, isso na mão de um empreendedor de pequeno ou médio porte, que já tem que cuidar do próprio produto ou serviço, da gestão interna, da rentabilidade, da geração de receita, do planejamento estratégico de atendimento ao cliente e tudo mais, é complexo demais e até assusta e afasta alguns”.

Os ODS são um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas,

em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade. Estes são os objetivos para os quais as Nações Unidas estão contribuindo, a fim de que possamos atingir a Agenda 2030 no Brasil. [Conheça mais aqui.](#)

Há também a crença de que ESG está relacionado à burocratização dos processos, ou seja, ao invés de associar a agenda ESG a algo que simplifica o negócio, muitas empresas enxergam essa agenda como mais uma burocracia, o que não é verdade. “Há também esse revés de ter que desmistificar que é preciso ter uma boa estrutura para sua implementação. Na verdade, ESG simplifica o negócio, além de trazer notabilidade”, opina Mariana Bazzoni, diretora de Operações da Beon Sustentabilidade.

Ser uma companhia com boas práticas ESG tem suas vantagens e uma delas é servir de exemplo e inspiração para outras empresas. Nas organizações de pequeno e médio porte, Marina Targa, líder de Consultoria da Ricca Sustentabilidade, comenta o desejo de saber o que as grandes empresas do seu setor estão fazendo e quais devem ser os passos para caminhar na mesma direção. “Esse olhar de *benchmark* os clientes pedem bastante. Quando sugerimos alguma coisa, eles perguntam: ‘Ah, mas o que a empresa X está fazendo? Será que conseguimos? Esta é mesmo a melhor prática?’”, exemplifica.

Além disso, há também a preocupação de as empresas anteciparem-se às obrigações

legais, bem como regulações específicas do setor de atuação. “Em termos de regulação há muita coisa que está num horizonte próximo e as empresas ainda não são

obrigadas, mas há aquelas que já querem estar preparadas, ou seja, não querem ser pegadas de surpresa”, esclarece Marina.



Outra dúvida bastante comum é: devo começar primeiro pela estratégia ESG ou pelo Relatório de Sustentabilidade? De acordo com Isabela Domenici, sócia da Ricca Sustentabilidade, para muitas empresas, especialmente as de capital aberto, o ponto de partida é o Relatório de Sustentabilidade, ou seja, o que desperta a necessidade de elas olharem para a agenda ESG é a obrigatoriedade de reportar a informação ao mercado.

“Por conta da pressão de divulgação do Relatório de Sustentabilidade, algumas empresas começam a trabalhar a estratégia ESG ao prepararem o relatório. Elas percebem várias lacunas, as dificuldades, a ausência de boas práticas, de indicadores etc. A partir disso, começam a avançar na estratégia e nos planos de ação para concretizá-la. Então, apesar de o relatório ser o produto da estratégia ESG, ele é o pontapé inicial da demanda”, descreve.

Continuando, ela detalha que se inicia um ciclo sem fim porque a empresa produz o primeiro relatório e percebe que a muito que se avançar na temática ESG, e assim começa a jornada. No ano seguinte, terá que repetir o processo novamente, mas agora com melhorias, portanto terá que pensar em uma estratégia ESG, treinar os times etc. Depois dessa etapa, o segundo relatório certamente será melhor que o primeiro e, agora, há o desejo de se fazer mais, então, terá que atender os indicadores

de um índice ou *rating* internacional. A jornada vai ficando mais complexa. “Resumindo: a organização percebe que fazia nada, começa a desenvolver uma estratégia ESG, faz *benchmarking*, desenvolve essa estratégia, treina os times etc. É um ciclo!”, comenta Isabela.

Quando o Relatório de Sustentabilidade é uma necessidade ou a organização deseja iniciar sua jornada ESG por ele, a principal dúvida das companhias é: Qual é a melhor metodologia a se utilizar? Isabela informa que cada vez que o mercado divulga uma diretriz nova, gera-se confusão.

“No começo tinha só GRI, depois veio o Relato Integrado e aí eles perguntam: ‘Mas eu uso a GRI ou o Relato Integrado?’, ‘dá para usar os dois *frameworks*?’, ‘fica mais caro utilizar os 2 *frameworks*?’, ‘mas o relatório vai ficar maior?’. Chegou o SASB (do inglês, Sustainability Accounting Standards Board, traduzido para o português como Conselho de Padrões de Contabilidade de Sustentabilidade) e com ele novas perguntas: ‘Devo usar o SASB também?’, ‘vai ficar muito mais difícil?’, ‘quanto vai custar?’. E, por fim, com as normas IFRS de Sustentabilidade (International Sustainability Standards Board, traduzido para o português como Conselho Internacional de Padrões de Sustentabilidade), as perguntas são: ‘São dois relatórios separados?’, ‘qual o nome dar para cada relatório?’”, detalha Isabela.

Dentre os principais padrões para se produzir um Relatório de Sustentabilidade estão:

- > Global Reporting Initiative (GRI);
- > Sustainability Accounting Standards Board (SASB);
- > Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD - traduzido para português Grupo de Trabalho sobre Divulgações Financeiras relacionadas ao Clima);
- > Carbon Disclosure Project (CDP - organização internacional sem fins lucrativos que ajuda empresas, cidades, estados, regiões e autoridades públicas a divulgarem o seu impacto ambiental);
- > Relato Integrado (metodologia para orientar o processo de geração de informação financeira, integrada com a informação hoje denominada “não financeira”, de forma concisa, com o objetivo de demonstrar como a empresa gera valor ao longo do tempo);
- > Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD - traduzido para português Diretiva de Sustentabilidade Corporativa da União Europeia);
- > International Financial Reporting Standards (IFRS), este padrão para divulgação de informações em relatórios financeiros sobre sustentabilidade e fatores climáticos foi criado pelo International Sustainability Standards Board (ISSB).

Pesquisa IBRI Deloitte identificou que a falta de equipe especializada está entre os maiores desafios no monitoramento de indicadores ESG.



Denys Roman lembra que se a empresa for uma companhia de capital aberto, seja da categoria A ou da categoria B², ela estará sujeita à Resolução 193/23 da CVM (Comissão de Valores Mobiliários), que dispõe sobre a elaboração e divulgação de informações financeiras relacionadas à sustentabilidade e ao clima, com base no padrão internacional emitido pelo ISSB (International Sustainability Standards Board, traduzido para o português Conselho Internacional de Sustentabilidade), “portanto, a empresa deverá seguir as normas IFRS de sustentabilidade a partir do ano fiscal de 2026, incluindo prazo tempestivo e asseguração externa realizada por auditor registrado na CVM”, aponta. A resolução CMN 5.185 também vai requerer que as instituições financeiras façam seus reportes. As de maior porte terão o ano fiscal de 2026 como marco e as demais 2028.

O ISSB é uma organização global que tem como objetivo criar e unificar os padrões de relato de sustentabilidade. As normas criadas pelo ISSB visam incentivar as empresas a adotarem ações internas sobre sustentabilidade, que devem ser incluídas em relatórios financeiros.

Se a organização não estiver no universo das companhias de capital aberto e instituições

financeiras, Denys sugere começar pela metodologia da GRI com bastante foco na materialidade, ou seja, entender qual é o impacto financeiro dos temas ESG mais relevantes para o negócio. “Minha sugestão é utilizar a metodologia da GRI e focar na resposta ao indicador GRI 3-3 que explica como uma empresa gerencia seus temas materiais e os respectivos impactos, estendendo a análise aos impactos (reais, potenciais, positivos e negativos) ao financeiro”, ressalta.

Em 2023, pelo segundo ano consecutivo, o ESG esteve no centro da pesquisa IBRI Deloitte e, desta vez, trouxe o tema: “Evolução da agenda ESG: o impacto desta transformação na atividade dos RIs”. Um resultado interessante da pesquisa foi que na visão das empresas, a falta de equipe especializada está entre os maiores desafios no monitoramento de indicadores ESG e no desenvolvimento de relatórios – revelando uma mudança de paradigma nas demandas das organizações.

A pesquisa, que foi realizada junto a 55 empresas, também aponta para a necessidade de que as empresas invistam em equipes ou pessoas especializadas em ESG em seus times de RI. Essa demanda

sinaliza a inserção de um novo profissional no futuro da área: o ESG *controller*, responsável por analisar a sinergia entre as informações de responsabilidade ambiental, social e de governança, e financeiro-contábeis, além de apoiar o planejamento estratégico.

“A avaliação de longo prazo reforça a ideia de que, até 2030, as empresas deverão promover avanços significativos na implementação das práticas ESG. Com isso, as organizações que buscam antecipar essa jornada de transformação criam oportunidades de melhor desempenho para os próximos anos”, revela o relatório da pesquisa IBRI Deloitte.

Ao se esclarecer que ESG é o mesmo que falar de negócios, gestão de riscos e criação de valor no médio e longo prazo, invariavelmente, surge mais uma pergunta: “Está bom, mas por onde eu devo começar?”, informa Danilo Maeda. No próximo capítulo, o Guia IBRI responde essa e mais perguntas para se avançar na estratégia ESG com bons resultados.

²“A negociação de valores mobiliários em mercados regulamentados, no Brasil, depende de prévio registro do emissor na CVM (Comissão de Valores Mobiliários). O emissor pode requerer o registro na CVM em uma das seguintes categorias: I – categoria A; ou II – categoria B. O registro na categoria A autoriza a negociação de quaisquer valores mobiliários do emissor em mercados regulamentados de valores mobiliários. Na categoria B autoriza a negociação de valores mobiliários do emissor em mercados regulamentados de valores mobiliários, exceto os seguintes valores mobiliários: I – ações e certificados de depósito de ações; ou valores mobiliários que confiram ao titular o direito de adquirir os valores mobiliários mencionados no inciso I, em consequência da sua conversão ou do exercício dos direitos que lhes são inerentes, desde que emitidos pelo próprio emissor dos valores mobiliários referidos no inciso I ou por uma sociedade pertencente ao grupo do referido emissor”, Resolução CVM 80, de 29 de março de 2022, com as alterações introduzidas pelas Resoluções CVM 59/21, 162/22, 168/22, 173/22, 180/23, 183/23, 198/24 E 207/24, **Capítulo II – Categorias de Emissor de Valores Mobiliários**. Consulta em: <https://conteudo.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/resolucoes/anexos/001/resol080consolid.pdf>

Principais passos

Uma premissa para as empresas começarem a adotar uma estratégia ESG com o pé direito é: não há uma receita de bolo pronta a ser replicada por todas as companhias. Se, por acaso, você ouvir o contrário é melhor desconfiar. A temática ESG envolve lidar com aspectos subjetivos do negócio, por exemplo: como medir financeiramente o retorno de ações da organização com a comunidade local?

A comunidade local representa um público extremamente importante e crítico para a operação de uma companhia. É ela quem vai definir a legitimidade social da empresa para operar em determinada região. Cada organização possui particularidades e parte para a jornada ESG de um ponto distinto, tem um grau diferente de maturidade para a temática, portanto, respeitar essa ideia e entender o estágio em que a empresa se encontra será fundamental na gestão da estratégia ESG.

Mesmo não tendo uma fórmula única ou uma trajetória padrão para a construção da estratégia ESG, identificamos algumas etapas fundamentais dentro dessa jornada, as quais serão abordadas a seguir.

1º passo: engajar a alta administração

O RI ou profissional que conduzirá o processo dentro da organização precisa saber que a estratégia ESG não é uma agenda exclusiva de determinada área dentro da organização. Pelo contrário, ela deverá ser compartilhada por todas as áreas e como uma orquestra, todos precisam estar em sintonia. “Esta é uma agenda da alta administração. Não é apenas contar com um *sponsor*. É uma agenda da alta administração para a companhia porque é ela que pensa o futuro do negócio”, define Danilo Maeda.

A contratação de uma consultoria ESG é ótima opção para trazer uma visão externa e imparcial para o negócio e, para as pequenas e médias empresas, que contam com uma estrutura enxuta, terceirizar algumas atividades acaba sendo um ganho da gestão da estratégia ESG.

A estratégia ESG não é exclusiva de determinada área dentro da organização.



2º passo: matriz de materialidade, mapeamento de riscos e escuta aos *stakeholders*

Um grande passo para a construção da estratégia ESG, como informa Danilo Maeda, é mapear e entender quais são os impactos mais relevantes da organização, os riscos mais relevantes e, a partir desse entendimento, agir para mitigar riscos, reduzir os impactos negativos e ampliar os impactos positivos. “Nós trabalhamos sem uma jornada padrão para todo mundo. Existem serviços, entregas que a consultoria faz, mas não é sempre o mesmo projeto para todos os clientes, porque cada organização parte de um ponto distinto”, ressalta.

De acordo com Maeda, em um primeiro momento é realizado o diagnóstico do grau de maturidade na gestão ESG da companhia. Isso vai se dar tanto numa lógica da gestão

da sustentabilidade, ou seja, mecanismos para avaliar a existência da estratégia e o quão bem-feita essa estratégia é. A existência dos mecanismos de gestão dos temas ESG, como mapeamento e engajamento de *stakeholders*, práticas de governança e de transparência, tudo isso são boas práticas e temos um conjunto delas que verificamos nesse diagnóstico e elas são aplicáveis para basicamente qualquer organização”, explica.

Nesse primeiro olhar, Danilo Maeda diz ser possível ter uma ideia de quais são os pontos de maior necessidade de avanço dentro da empresa. Então, “tudo começa com esse entendimento de como está a situação da empresa e como ela precisa agir para avançar”, acrescenta.

Em uma empresa que está iniciando sua jornada de sustentabilidade e já se conscientizou de que se trata de uma agenda de negócios, de visão de longo prazo de gestão de riscos e externalidades, é preciso começar com a avaliação de materialidade, “que é o direcional para qualquer estratégia de sustentabilidade que se pretenda ser consistente.”, destaca Danilo Maeda.



Em uma empresa que está iniciando sua jornada de sustentabilidade e já se conscientizou de que se trata de uma agenda de negócios, de visão de longo prazo de gestão de riscos e externalidades, Danilo comenta é preciso começar com a avaliação de materialidade, “que é o direcional para qualquer estratégia de sustentabilidade que se pretenda ser consistente. Na avaliação de materialidade, mapeamos os principais riscos, as oportunidades e os impactos da organização”.

Para começar a jornada ESG em uma empresa a partir do olhar da materialidade, Marina Targa coloca que é muito importante conhecer as demandas do mercado. “Trazemos para os nossos clientes a visão das demandas do mercado, por exemplo, de acordo com mecanismos como *ratings*, índices etc. o que está sendo demandado do seu setor. É preciso saber quais são os principais pontos para atacar. Isso faz muita diferença. Às vezes, recebemos clientes que não querem fazer a materialidade porque eles chegam e precisam entregar o relatório em dois meses”, pontua.

Segundo Marina e Isabela, faz muita diferença ter a matriz de materialidade na hora de produzir um Relatório de Sustentabilidade para evitar uma visão confusa. “Muitas vezes a empresa não tem clareza de prioridade, não sabe quais são

os temas mais críticos, quer falar de tudo ou de temas que não têm relevância”, acrescenta Marina.

Na visão de Denys, a chave da discussão é a materialidade. E o seu processo de construção deve considerar uma abordagem que conecta o planejamento estratégico, a gestão de riscos e oportunidades relacionados ao modelo de negócios de cada organização, bem como incorporar os fatores externos presentes e potenciais, levando em conta como a empresa impacta e é impactada nas relações com seus *stakeholders*.

Denys compartilha um processo de materialidade próprio, em que na primeira etapa é realizado o levantamento inicial de temas materiais, observando tanto referências do mercado, quanto da própria empresa até para evitar a desconexão estratégica e posteriormente de informações. Atualmente, as empresas costumam fazer uma prestação de contas sobre os aspectos de sustentabilidade, portanto, criar uma materialidade que seja aderente às normas de reporte GRI, SASB, Relato Integrado, TCFD ou IFRS S1 faz parte do processo, como ele lembra, frisando ainda que para atender as normas da IFRS a discussão de impactos financeiros é fundamental, pois o processo de materialidade preconizado pela IFRS atende tanto as normas do IASB quanto do ISSB.

Na sequência, em uma análise qualitativa, é importante ouvir e engajar os stakeholders. “Desde o começo é importante envolver o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva, para que eles possam apoiar na seleção de temas, discussão de impactos e também na escolha e engajamento de *stakeholders* externos relevantes”, comenta.



Logo após a etapa qualitativa, o processo se divide em duas etapas:

- > Análise de impactos, abrangendo os impactos financeiros;
- > Priorização junto aos *stakeholders*, onde com uma consulta *online*, por exemplo, é possível envolver grupos de *stakeholders* muito mais numerosos do que na etapa qualitativa como os colaboradores, clientes e outros grupos.

Na priorização, caso haja opção de realização de consulta *online*, é possível prever a separação de grupos relevantes, como clientes X clientes relevantes, pois dessa forma é possível fazer uma ponderação calibrada das notas atribuídas.

“Por fim, os órgãos da administração da empresa devem fazer a validação dos temas materiais. Inclusive com a possibilidade, caso seja justificável tecnicamente, de inclusão ou exclusão de temas”, conclui.

Danilo Maeda também diz que não abre mão de que os *stakeholders* participem do processo de materialidade porque esse público está muito bem-posicionado. “As partes impactadas por um negócio conseguem mapear os impactos desse negócio, indicar riscos que muitas vezes a gestão não consegue ver. Entendemos que é

fundamental que os *stakeholders* participem da avaliação de materialidade, sejam ouvidos ao longo do processo para se ter uma correta avaliação de risco”, destaca.

Para Danilo, é problemático quando se erra na elaboração da materialidade, pois conseqüentemente, erra-se na estratégia, na implementação e aí depois tem-se um resultado negativo e a empresa vai argumentar que a ferramenta do ESG não funciona. “Cansei de ouvir várias empresas falando que materialidade não servia tanto assim, que o resultado não ajudava muito ou que tinha muitas empresas fazendo e aquilo realmente não dava resultado”, justifica Mariana Bazzoni.

Danilo e Mariana revelam que utilizam metodologia própria de avaliação da materialidade em que utilizam uma lógica de ranqueamento de temas que ajuda a atribuir a importância relativa desses assuntos. Ele chama atenção para um movimento do mercado de se propor a fazer materialidade sem engajamento de *stakeholders*, ou seja, sem ouvir as partes impactadas pelo negócio, o que é um grande risco em sua visão.

“Parte-se de uma premissa de que a gestão é capaz de avaliar todos os riscos e impactos produzidos pela organização. É contraditório com a própria ideia de sustentabilidade

corporativa que vem de se produzir valor compartilhado, ou seja, construir relações de longo prazo, não apenas porque é a coisa certa a se fazer, mas porque isso protege o negócio no longo prazo. É contraditório também porque arbitrariamente exclui-se do processo quem pode trazer uma riqueza de análise que sozinha a empresa não consegue”, reforça.

Um conceito que ganhou força é o da dupla materialidade, o que significa considerar o impacto das atividades da empresa no meio ambiente e na sociedade, bem como o impacto que questões ambientais sociais e de governança podem ter sobre a performance financeira da companhia, no entanto, Denys Roman adverte: “Se você não tem discussão sobre impacto financeiro não tem dupla materialidade de acordo com os padrões internacionais mais relevantes vide IFRS e IG”.

Segundo Roman, muitas vezes, a empresa dispense horas de vários executivos do Conselho de Administração e Diretoria para elaborar a dupla materialidade, mas no final ela não conversa com o financeiro. “Desviar o foco do *management* para um processo que não vai atender, por exemplo, as demandas da IFRS S1 e que poderá ser questionado pela auditoria independente e seus investidores não faz sentido”, opina.

Fluxo de Materialidade



Ilustração do processo de materialidade criado pela blendON.

3º passo: planejamento estratégico: metas e indicadores

A partir da materialidade, Marina e Isabela informam que conseguem desenvolver vários outros entregáveis, ou seja, um estudo mais aprofundado em parceria com as áreas da empresa e desenvolver uma estratégia de sustentabilidade, olhando para a valoração de externalidades.

Gustavo diz que após a consultoria realizar um diagnóstico detalhado para entender os aspectos materiais da empresa, desenvolve um plano estratégico com metas, políticas e processos ESG alinhados aos objetivos do negócio. “Oferecemos suporte na implementação, treinamento de equipes e monitoramento contínuo para ajustes necessários”, comenta.

Neste ponto, a organização deve integrar as políticas ESG à estratégia do negócio, ou seja, incorporar políticas que fazem sentido para o negócio nas operações diárias e na cultura corporativa. Vale destacar que a estratégia ESG não pode ser separada da estratégia da empresa, isso quer dizer que em alguns casos pode ser preciso ajustar a missão, visão e valores da organização. Tanto a agenda ESG quanto o propósito da empresa devem estar alinhados.

Um exemplo, se o consumo de água é um fator crítico para a empresa, ela deverá implementar medidas para redução do consumo, bem como uma estratégia de otimização do uso da água.

4º passo: engajamento de *stakeholders* e treinamento

Para a estratégia ESG ser bem-sucedida, é preciso contar com o apoio de toda a empresa, ou seja, todos os colaboradores devem estar alinhados com essa agenda. Além disso, os grupos-chave com quem a companhia se relaciona – investidores, fornecedores, clientes, comunidade, mídia etc. – também devem estar engajados e se inteirar do propósito da agenda ESG.

O engajamento dos *stakeholders* ou das partes interessadas e o treinamento dos times fazem parte desse processo e nada mais é do que a identificação sistêmica, analítica e planejada de ações destinadas a influenciar as partes interessadas. No caso dos colaboradores, é fazer com que todos “vistam a camisa” da empresa e os fornecedores tenham orgulho de ser parceiro do negócio. É fazer com que a comunidade local, por exemplo, não se sinta ameaçada pela companhia e sim tenha a percepção de que é acolhida pela organização e suas necessidades são ouvidas.

Na obra *Tempo, talento e energia*: supere as amarras organizacionais e alcance todo o potencial produtivo da sua equipe, Michael Mankins e Eric Garton, especialistas em *design* e eficácia organizacional na Bain & Company,

chamam a atenção para a importância da gestão disciplinada do capital humano e mostram as medidas que um líder pode tomar para aproveitar o poder produtivo do seu time.

Segundo os autores, um funcionário engajado com a empresa onde trabalha consegue ser 44% mais produtivo do que um empregado somente satisfeito. Além disso, um funcionário desmotivado pode ser 125% menos produtivo do que aqueles que sentem-se engajados e inspirados.

A identificação das necessidades dos grupos-chave cria algum tipo de valor que pode ser financeiro ou não. Uma das formas de engajar as partes interessadas é fazer com que todos conheçam a cultura organizacional tanto interna quanto externamente. Todos os envolvidos de alguma forma com o negócio devem ter o senso de pertencimento alinhado com o propósito da empresa.

A adaptação da linguagem e a forma como a mensagem será transmitida é fundamental para o sucesso do engajamento e treinamento das partes interessadas, ou seja, a organização não





deve se comunicar com os colaboradores do “chão de fábrica”, por exemplo, da mesma forma com que o faz com os diretores. É preciso trazer a agenda ESG para o dia a dia de cada público e mostrar como ela faz sentido na prática.

Para os diretores, mostrar o papel da liderança na condução da estratégia ESG e como colaboradores engajados criam organizações de alto desempenho. Já para os colaboradores que trabalham em uma fábrica a utilização dos murais, *totens* ou TV corporativa são uma opção para levar a mensagem para esse público, sempre apresentando-a de forma clara e concisa como eles podem reverberar a agenda ESG e, acima de tudo, o impacto do seu trabalho para o sucesso dessa estratégia.

O que não é medido não pode ser acompanhado, portanto, é preciso monitorar a evolução da agenda ESG.

5º passo: implementação das práticas e monitoramento

É o momento de colocar o planejamento da agenda ESG em prática e fazer o seu monitoramento. **A implementação de novos processos ou até mesmo a melhoria daqueles já existentes fazem parte desta etapa.** A consultoria ESG durante o mapeamento dos ricos e oportunidades será capaz de avaliar quais são as melhores opções para o negócio e oferecer auxílio na operacionalização.

O que não é medido não pode ser acompanhado, portanto, é preciso monitorar a evolução da adoção da agenda ESG. Com isso, a empresa junto com a consultoria poderá elencar quais são os indicadores que melhor oferecem a visão do desempenho da organização nos aspectos ESG. Há indicadores sobre a experiência do colaborador, de percepção de consumo e responsabilidade das organizações, consumo de água, de inovação etc.

6º passo: reporte

O reporte é a divulgação das informações financeiras da empresa em relação aos aspectos ambiental, social e de governança corporativa, seja no Relatório Anual ou de Sustentabilidade. Como apresentado anteriormente neste Guia, atualmente, existem diversos padrões para reportar essas informações da maneira como o mercado vem exigindo.

De acordo com Gustavo Baraldi, este roteiro é adaptado para cada empresa, garantindo relevância e eficácia. “Para empresas de médio porte, nos concentramos em estruturas mais ágeis, enquanto grandes corporações podem precisar de soluções mais complexas e integradas. Setorialmente, as diferenças estão nas regulamentações específicas e nos impactos materiais”, destaca. Não se esqueça de que tudo deve ser adaptado ao tamanho do negócio, bem como do seu impacto.

Desafios

“A fase mais desafiadora geralmente é a de engajamento interno e mudança de cultura organizacional. Muitas vezes, há resistência interna por falta de compreensão dos benefícios a longo prazo”, opina Gustavo Baraldi. Para superar esse e demais desafios da estratégia ESG, o Guia IBRI ouviu das consultorias quais são eles e como as empresas podem agir para que a estratégia ESG não se perca ao longo da jornada.

No que diz respeito à engajamento, especialmente da alta liderança, Isabela dá uma sugestão: “você precisa ter uma liderança falando com alta liderança. Não adianta ser um analista de responsabilidade social, alguém precisa comprar essa briga. É legal se área de RI puder comprar junto, pois ela é sempre valorizada e ouvida pela alta liderança. O gerente de RI levar essa pauta para alta liderança já entra com uma chance maior de ser ouvida. Acho que apresentar para a liderança o cenário é este, temos essas diretrizes aparecendo, há essa obrigação para 2026 e se não atendermos a consequência é essa”, esclarece.

Um ponto observado por Isabela é que os setores de atuação das

companhias apresentam riscos e desafios muito diferentes, demandando um aprofundamento maior ou menor em determinados temas, portanto, é preciso estar atento à legislação e normas específicas. “Às vezes determinado setor é mais regulado e tem alguma demanda específica do órgão regulador, nós apoiamos as empresas no atendimento dessas demandas, como uma avaliação, um material de comunicação e aí sim temos serviços específicos”, detalha Marina Targa.

A seguir, veja algumas dicas das consultorias consultadas pelo Guia IBRI sobre os desafios da jornada ESG.



Dicas dos especialistas



“Focar na materialidade é crucial para se desenvolver a agenda ESG, pois é a partir dos temas materiais que devem ser definidos quais indicadores são relevantes e, conseqüentemente, reportados. Além disso, os temas materiais são relevantes para se aprimorar a gestão da organização.

“Não desenvolva uma agenda ESG sem integrar as áreas, lembrando ainda o processo de gestão deve ser inserido na Governança Corporativa, Planejamento Estratégico e Gestão de Riscos”, Denys.



“Comece com o mais básico, faça um relatório mais simples, porque ele é entregável, e uma vez publicado, começa a gerar repercussão e reputação para a empresa. A partir do momento em que se reporta pela primeira vez, o ideal é continuar fazendo todo ano e, com isso, será possível checar os pontos de aprimoramento para evoluir continuamente. Começa-se a construir cultura e processos”, Marina.



“Olhem o projeto da jornada ESG como qualquer outro, ou seja, com seriedade e compromisso. Muitas vezes, a consultoria faz um plano, define os objetivos, cumpre um cronograma, ajusta-o onde é necessário, sempre sem perder de vista a data final, mas às vezes, têm pessoas que não cumprem os prazos e ainda assim querem continuar com o mesmo prazo no final”, Isabela.



“A complexidade da sua estratégia de sustentabilidade e a profundidade dela vão ser proporcionais ao tamanho do seu impacto. Saber disso talvez ajude a pacificar um pouco esse receio com relação à falta de recurso financeiro e recursos humanos para a gestão ESG. Se é proporcional ao impacto, estou falando que a gestão ESG é um percentual do faturamento da companhia. Lógico que será preciso despende tempo e algum recurso, sim, mas não é o mesmo volume de horas e de recursos financeiros que o de uma empresa grande”, Danilo.



“Ter um comitê transversal e uma consultoria que traga o saber especializado pode ser uma saída para as empresas de menor porte. Contar com uma consultoria com uma taxa mensal que não seja tão caro e possa ajudar com uma visão especializada daquilo que a companhia não tem dentro de casa pode ser que já resolva, dependendo da complexidade do desafio da organização”, Mariana.



“Recomendo iniciar com metas alcançáveis, garantindo vitórias rápidas para aumentar o engajamento. Além disso, a terceirização de certas iniciativas pode ser uma solução para a falta de recursos internos”, Gustavo.

O papel das consultorias

Muitas empresas têm dificuldade na hora de contratar uma consultoria especializada em ESG, seja pela falta de conhecimento nessa área, grande número de fornecedores no mercado etc. É preciso encontrar um parceiro que apresente dados consistentes, mas também consiga caminhar lado a lado com a organização nessa agenda.

“Não contrate quem está falando que vai fazer materialidade sem engajamento de *stakeholders*. Procure saber sobre outros casos já implementados e ouvir clientes atendidos por essa consultoria. Isso é muito importante. Se eu fosse cliente estaria numa posição difícil, porque você está contratando um serviço sobre o qual conhece pouco. É difícil saber o que avaliar, o que é uma boa entrega ou não”, analisa Danilo Maeda.

Denys Roman chama atenção para a importância de se buscar um fornecedor que consiga transitar nas áreas de sustentabilidade e financeira. “Às vezes a consultoria é bastante focada em comunicação, mas não consegue explicar impacto financeiro e não tem *background* para isso”, alerta.

Uma visão focada em ESG e na área financeira pode ajudar a empresa a explicar o negócio para diversos *stakeholders*, conforme demonstra Denys. “Como fornecedor, busco entender se a empresa com a qual estou lidando adota práticas justas e se mantém uma relação ética e equilibrada. Além disso, é essencial saber se a empresa terá capacidade financeira para honrar seus compromissos no médio e longo prazo”, descreve.

Mariana Bazzoni sugere questionar a metodologia utilizada pela consultoria. “Entenda um pouco como as coisas são feitas, ou seja, as etapas e o modelo dessa construção são muito importantes. Até para entender se, de fato, é algo que a empresa consegue abraçar, estruturar e acompanhar. É importante ter um olhar crítico realmente sobre o que está saindo no mercado, fazer uma análise setorial, dar uma olhada nas tendências para realmente ter um olhar de cobrança e de desenvolvimento desse conteúdo com quem vai trabalhar junto. Esse envolvimento é muito necessário”, salienta.



“É muito importante ser parceiro da consultoria que for trabalhar. É um trabalho como o vinho, só melhora com o tempo”, destaca Isabela Domenici.

Na visão de Isabela Domenici, descobrir os projetos que a consultoria já fez, ler os relatórios e verificar o portfólio podem ser os pontos de partida na hora de escolher um fornecedor. “Leia um relatório dessa consultoria, um de uma outra e de mais uma outra, faça comparação entre eles, identificando as diferenças nítidas. Fale com as consultorias, peça para ela se apresentar e questione o que ela identifica como as dificuldades do processo. O que essa consultoria tem de diferenciais, peça o contato de dois ou três clientes para conversar com eles. Acho que tudo isso desmascara os aventureiros”, esclarece.

Outro ponto a ser levado em consideração é conhecer o time que vai trabalhar no projeto, pois “tem muita consultoria que não tem time nenhum e quando eles fecham um projeto, contratam um profissional *freelancer* sem nenhuma

especialização ou experiência”, afirma Isabela. Ela orienta que as empresas expliquem bem a sua necessidade, pois como ESG tem um escopo muito subjetivo, é possível construir a estratégia ESG dentro da necessidade do cliente.

“Sente, converse, fale da sua necessidade, por exemplo, tenho tanto de orçamento, por onde eu começo? O que priorizo? Quando trabalhamos com empresas menores, às vezes, não tem orçamento suficiente para o projeto inteiro, então, escolhemos as etapas fundamentais e ainda concedemos um desconto se a empresa aceitar que o trabalho seja feito no dobro do tempo normal, por exemplo. Aí eu consigo diluir na minha fila de projetos. E ele não me atrapalha e eu consigo diminuir a minha margem. É muito importante ser parceiro da consultoria que for trabalhar. É um trabalho igual ao vinho, só melhora com o tempo”, acrescenta Isabela.

CASOS PRÁTICOS

Grupo Tauá:

O primeiro grupo de hotéis e *resorts* do Brasil a neutralizar suas emissões diretas

Em 2021, as práticas ESG foram incorporadas à estratégia do Grupo Tauá por uma demanda do Conselho de Administração e do olhar sensível do CEO Daniel Ribeiro, um dos filhos do criador do Grupo Tauá, João Pinto Ribeiro. “O conselho também trouxe a demanda latente do mercado, que ocorreu pós-pandemia”, explica Isis Batista, gerente de ESG e SSO (Saúde e Segurança Ocupacional) do Grupo Tauá.

E em pouco tempo, o Grupo conseguiu avançar com essas iniciativas de forma assertiva, valorizando suas potencialidades e, em 2023, tornou-se o primeiro grupo de hotéis e *resorts* carbono neutro do Brasil. Para chegar a essa conquista, foi preciso muito trabalho, estudo, dedicação e a consciência genuína de deixar um mundo melhor para as futuras gerações.

“O Daniel Ribeiro tem uma frase que diz que o ESG deve ser implantado para se ter um mundo melhor, o mundo que ele quer ver para os filhos, para os próprios emocionadores. Aqui, não falamos colaboradores e, sim, emocionadores. E esse

pensamento coincide com o olhar de algumas chancelas sustentáveis do mercado e, com isso, alinhamos propósitos”, resume Isis.

Ao identificarem a necessidade de organizar a temática ESG, no ano de 2021, o Grupo contratou uma consultoria para avaliar o estágio de maturidade da empresa com relação aos temas ESG. “Essa avaliação abordava diversos aspectos e essas ações eram viabilizadas pela diretoria de Talento, Cultura e Felicidade, que é o RH, mas não tinha o corpo técnico próprio. Foi então que, em 2022, houve a criação do departamento de ESG com a minha chegada”, conta Isis.

Segundo a gerente, foi possível colocar em prática parte do plano desenvolvido pela consultoria, mas com uma estratégia própria, construída por meio da materialidade do Grupo. O Tauá já tinha ações genuínas de cuidado com a natureza e de relacionamento com a comunidade, mas surgiu o interesse de verificar se o que estavam fazendo estava na direção correta.



Unidade do Grupo Tauá em Caeté, em Minas Gerais.



Com 37 anos de história, o Grupo Tauá de Hotéis está localizado nos estados de Minas Gerais, São Paulo, Goiás e Paraíba.

Depois desses primeiros passos, esse pensamento com foco em ESG foi incorporado à visão, missão e valores do Grupo, que foram estruturados no planejamento estratégico e direcionados para todas as áreas da empresa. “Hoje, está na avaliação de desempenho da liderança o critério Consciência para um mundo melhor”, destaca Isis.

A jornada de descarbonização do Tauá

Na opinião de Isis, a materialidade é uma ferramenta fundamental para a tomada de decisão. A matriz de materialidade do Grupo Tauá é composta por 11 temas, entre eles está mudanças climáticas e emissões. “Isso viabilizou o nosso programa de descarbonização”, comenta.

No ano de 2022, o Grupo elaborou o inventário de emissões – baseado no ano anterior – “eu apresentei para a nossa Diretoria e disse que seria interessante começar a compensar essas emissões. Neste primeiro ano, compensamos 10% das nossas emissões. No ano seguinte, repetimos o processo e compensamos 15% das emissões. Chegamos à conclusão de que apenas compensar não traduziria uma gestão de carbono aplicada. A partir disso, criamos um plano de comunicação em que falamos sobre a temática, do nosso compromisso de sermos carbono neutro até 2030 e um plano de mitigação que trabalha a redução das emissões e o controle delas”, detalha Isis.

100%

das emissões escopos 1 e 2 compensadas desde 2023.

Para essa mudança de paradigma, alguns ajustes foram precisos como a compra de Certificados Internacionais de Energia Renovável (I-RECs), que atestam a origem limpa da energia utilizada pela empresa. “Temos um biodigestor em Atibaia, estamos implantando um projeto de automação para reduzimos nosso consumo de energia e melhorar nossos controles também”, relata.

Em janeiro de 2023, o Tauá conseguiu antecipar os planos, tornando-se o primeiro Grupo de hotéis e *resorts* carbono neutro no Brasil da perspectiva de suas emissões próprias, compensando 100% das emissões escopo 1 e 2. Além disso, têm um plano de mitigação e comunicação, no qual, identificaram e estão implementando medidas para a redução e mitigação das emissões de dióxido de carbono. A iniciativa pioneira acabou servindo de exemplo para que outros pares do setor iniciassem sua busca pela descarbonização.

Para os próximos anos, o foco do Grupo é trabalhar as emissões do escopo 3, mas esse tipo de emissão não é de propriedade ou controlada diretamente pelo Tauá. Isis explica que deverá apresentar um plano para o Conselho e Diretoria para uma tomada de decisão mais assertiva sobre o escopo.

Para os hóspedes que desejam neutralizar suas emissões durante a estadia em uma das unidades do Grupo, Isis explica que, ao realizarem o *checkout*, recebem um e-mail com a calculadora de carbono, onde

podem compensar suas emissões por meio da aquisição de créditos de carbono regularizados pela Organização das Nações Unidas (ONU). “Se eles não compensarem as emissões, o Tauá compensa. Esta é uma forma de engajar os hóspedes pelo combate às mudanças climáticas”, destaca.

Desafios ao longo da jornada ESG

A sensibilização e o engajamento dos emocionadores e hóspedes são, na visão da gerente de ESG do Grupo Tauá, desafios a serem enfrentados para colocar a estratégia ESG em prática. Com seis unidades distribuídas nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Goiás e Paraíba, Isis cita também as regionalidades locais como algo a ser levado em consideração na hora de sensibilizar e engajar seus emocionadores.

“A conscientização ambiental, social e a promoção da governança responsável são temas fundamentais que exigem nosso compromisso em transformar e engajar cidadãos nessas questões. Portanto, nós assumimos a responsabilidade de conscientizar todos os emocionadores com relação a esses temas. É importante e ainda esbarramos em questões como a sensibilização, o engajamento e a criação de valor tanto dentro quanto fora dos muros do Tauá”, explica.

Outro desafio apontado por ela é comunicar as ações do Grupo adequadamente para hóspedes e, assim, engajá-los. “Alguns

hóspedes, por exemplo, querem saber se a cama está quentinha e confortável para dormir. Outros já querem saber o que há por trás de tudo isso. Dentro do nosso segmento, temos que pulverizar as informações para que possamos virar a chave para todos os públicos”, ensina.

Além desses desafios, Isis comenta sobre o desafio de mostrar como as práticas ESG podem trazer retorno para o negócio. Um exemplo mencionado por ela é o investimento na comunidade do entorno. Diferente de outros investimentos, como a inauguração de uma nova unidade ou utilização de tecnologia para aumentar a eficiência do negócio, que podem ser medidos por meio do *payback* ou ROI, em um investimento na comunidade do entorno o retorno é indireto.

“Tomamos como premissa fazer por ser genuíno e o que acreditamos. Se observarmos outros *players*, estamos muito à frente porque acreditamos no ESG e vemos isso como um diferencial para as pessoas e nosso meio. E isso hoje é um diferencial competitivo”, justifica.

Uma solução encontrada pelo Grupo Tauá para melhorar a sensibilização dos emocionadores é a realização de palestras, de acordo com os temas da lista de materialidade. “As palestras são para os nossos emocionadores, bem como para o público externo, pois dessa forma comunicamos o que fazemos e os instruímos tecnicamente. Por exemplo, sobre mudanças

climáticas, falamos sobre a importância do tema e contextualizamos com o nosso Programa de Descarbonização para ficar palpável”, detalha a gerente de ESG do Grupo.

Além disso, a Universidade Corporativa ou Unisorriso foi desenvolvida para oferecer cursos e treinamentos – gravados pela equipe ou comprados – para sensibilizar os emocionadores sobre essas temáticas. Alguns desses treinamentos, inclusive, são obrigatórios na integração *onboarding* do emocionador para conscientizar sobre a importância dos temas.

A importância da liderança feminina em posições de CEO

No início de 2024, o Grupo Tauá passou por uma reestruturação em sua liderança, com Lizete Ribeiro, ex-diretora comercial e de *marketing*, assumindo o cargo de presidente. Seu irmão, Daniel Ribeiro, que anteriormente ocupava essa posição, passou a presidir o Conselho de Administração, sucedendo o pai e fundador do Grupo, João Pinto Ribeiro.

“Essa mudança trouxe um outro olhar para o ESG, já que Lizete traz uma visão forte sobre o papel da liderança feminina, acreditando profundamente no poder do trabalho coletivo, valorizando a diversidade e a responsabilidade social. Com o apoio de Lizete, foi criado o Instituto Tauá, com o propósito de construir sorrisos e transformar

vidas por meio da educação. Ao longo desses anos, o Grupo Tauá impactou, direta e indiretamente, mais de 30 mil pessoas, e agora, a visão é gerar um legado positivo e duradouro nas comunidades ao redor das unidades do Tauá, sempre levando em consideração o impacto sustentável”, conta.

O relacionamento do Grupo Tauá com as suas comunidades locais é muito estreito, como informa Isis. De acordo com ela, 99% dos emocionadores são da comunidade local, englobando, inclusive, jovens em seu primeiro emprego. “Nós oferecemos capacitação e treinamento com o Instituto Tauá para trazer uma formação para a comunidade e chamar atenção desses jovens para o valor da hotelaria que está presente naquelas localidades há alguns anos”, reforçando a importância de apoiar a comunidade do entorno.

“Fazemos campanhas de conscientização também, temos o Tauá Informa, onde divulgamos pílulas de conscientização, colamos também cartazes físicos para chamar atenção sobre o uso consciente da água, setembro amarelo, dentre outras datas próprias”, ressalta Isis.

A busca pelo pioneirismo no setor hoteleiro

Apesar de o Grupo ter conseguido realizar muitos projetos e inserir a estratégia ESG em todo o negócio, Isis diz que ainda há espaço

para melhorias. “Sei que temos temas para melhorar e outros que servem de referência. Participo de reuniões semestrais com o Conselho Administrativo para mostrar o nosso desempenho, o que está acontecendo e quais são os planos futuros. E ali alinhamos tudo com as demandas. Eles tecem elogios e estão bem alinhados com o que estamos fazendo. Nos atentamos ao mercado e, inclusive, nos antecipamos para trazer o melhor dentro da nossa estratégia”, comenta Isis.

Ela revela a dificuldade de fazer *benchmarking* no setor, visto que, nos aspectos ESG, a hotelaria ainda está emergindo. Essa lacuna no mercado foi vista como uma oportunidade de adotar a estratégia ESG genuinamente, bem como ser pioneiro.

Até o momento, o Grupo Tauá já publicou três Relatórios de Sustentabilidade e o primeiro foi feito com base no discurso da empresa. O segundo e o terceiro foram produzidos com base no padrão GRI. “Ainda precisamos amadurecer os nossos relatos, mas entendemos que as informações compartilhadas são rastreadas e, assim, oferecemos mais segurança para nossos *stakeholders*”, enfatiza Isis.



A experiência de Isis Batista

Formada em Engenharia Ambiental, com pós-graduação em ESG e Sustentabilidade e mestrado em Sustentabilidade de Processos e Controle Ambiental, Isis oferece dicas para as empresas que desejam adotar a estratégia ESG e não sabem por onde começar:

- > Engajar a liderança: “Estabeleço parcerias, marco reuniões com setores chave, como RH, Manutenção, Financeiro, tanto para engajá-los conosco nessa jornada quanto para sentirem qual é o impacto de suas áreas para a jornada ESG”;
- > Ter conselheiros e diretores preparados: “Todos os conselheiros e diretores têm *expertise* voltada para a temática ESG e a presidência também está alinhada com esse propósito”;
- > Entender o que é material: “Entenda o que é estratégico para a empresa. A dupla materialidade é uma ferramenta importantíssima para entender as demandas dos *stakeholders*”;
- > Não existe receita de bolo quando se trata de estratégia ESG: “É preciso avaliar a cultura local, as regionalidades, bem como as questões logísticas, inclusive com os fornecedores, por exemplo”.



Unidade industrial da Caramuru Alimentos em Ipameri, Goiás.

Caramuru Alimentos:

Da preparação para o IPO à construção da estratégia ESG

No final de 2020, Marcus Thieme, profissional com vasta experiência no mercado de capitais, ingressou no time de RI da Caramuru Alimentos com o intuito de ajudar a empresa no seu IPO (sigla em inglês para Initial Public Offering, traduzida para o português como Oferta Pública Inicial). A Caramuru Alimentos, fundada em 1964, pelo espírito empreendedor de seu fundador, Múcio de Souza Rezende, dedica-se à armazenagem, à logística e à industrialização de grãos (soja, milho, girassol e canola) para a extração e o refino de óleos, produção de biodiesel, etanol e lecitina de soja e glicerina refinada, além da exportação de soja em grãos, farelo, óleo, lecitina e proteína concentrada de soja (SPC).

“Costumo brincar que nos últimos anos não houve janela para IPO, e sim fresta. Pensamos que conseguiríamos pegar essa fresta aberta ainda no primeiro semestre de 2021, mas os múltiplos começaram a cair rapidamente e acabamos não dando continuidade à operação do IPO”, revela Marcus, diretor Financeiro, de Relações com Investidores e de ESG da Caramuru Alimentos. A operação de Oferta Pública Inicial havia sido estruturada para ser metade em *working capital*, para alongar a dívida da empresa, e a outra



A Caramuru Alimentos é uma das principais empresas brasileiras de processamento de soja, milho, girassol e canola.

metade com alguns investimentos (Capex), que estão no *pipeline* da empresa.

Um dos bancos que estava liderando o processo para a Caramuru foi o UBS. “Por sermos uma empresa do setor de agronegócio, uma das vertentes do banco que precisava participar do IPO era a área de sustentabilidade, liderada por Frederic de Mariz. Para dar continuidade ao processo, eles solicitaram que assinássemos o protocolo RTRS de verificação de soja, mas como já temos um protocolo interno (Sustentar) e participávamos de uma outra certificação ProTerra, que também faz essa verificação para soja não transgênica, decidimos não assinar um segundo protocolo”, explica.

Por não terem assinado o protocolo RTRS, foi exigido que eles comprovassem o compromisso com a sustentabilidade e a originação da soja. Por isso, o UBS contratou a Bureau Veritas para fazer esse processo, e o programa Sustentar. “Fomos o primeiro *case* de empresa brasileira do Agro no UBS que não tinha a certificação RTRS, e eles permitiram a participação no *deal*”, detalha. Com a volatilidade do mercado, os bancos que estavam liderando o processo do IPO orientaram a empresa a fazer o registro da companhia na categoria A, o que ajudaria, naquele momento, caso a janela de *equity* se abrisse novamente, bem como para o alongamento da dívida, inclusive, oferecendo a possibilidade de acessar instrumentos financeiros de dívida



A Caramuru Alimentos identificou as seguintes necessidades:

- > Contratação de uma consultoria especializada na produção de relatório nesses padrões e o início da preparação de seu relatório de sustentabilidade no padrão GRI e, se possível, ao mesmo tempo, no padrão SASB;
- > Estabelecimento de metas de indicadores como consumo de energia e água, bem como redução das emissões de gases de efeito estufa (GEE);
- > Fazer a matriz de materialidade;
- > Organização de uma área ESG.

corporativa, até então nunca utilizados pela Caramuru.

“Ainda não estávamos no mercado de capitais emitindo dívida corporativa verde”, lembra. Ao registrarem a companhia na categoria A na CVM, a área de RI preparou o Formulário de Referência e organizou toda a governança corporativa da empresa. “O ganho de transparência foi muito maior, seja para os investidores de dívida, bancos etc. Fizemos o site de RI e a provocação que surgiu foi: já temos uma estrutura muito grande com diversas áreas cuidando de questões de sustentabilidade, mas não tínhamos um processo integrado de acompanhamento. Como optamos por não continuar com o processo de IPO e as coisas já estavam organizadas, decidi acompanhar mais de perto esse tema”, conta.

O primeiro passo foi analisar os relatórios de sustentabilidade da empresa com o objetivo de encontrar pontos para melhoria. “O relatório estava no padrão Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase). Então, chamei os diretores e mostrei os relatórios de sustentabilidade de quatro concorrentes nossos que são listados no Brasil e no exterior. Mostrei que o padrão utilizado para esse tipo de relatório não é mais Ibase, mas GRI (Global Reporting Initiative) e SASB (Sustainability Accounting Standards Board)”, esclarece.



Plantas de soja e milho da Caramuru em Itumbiara, Goiás.

45

gestores da companhia assistiram a *workshops* de sensibilização relacionados ao planejamento ESG.

“Chegou-se à conclusão de que eu deveria assumir a área ESG, já que estava liderando a de Relações com Investidores. A Caramuru é uma empresa de 60 anos de história e já fazia muita coisa na área de sustentabilidade, mas ainda assim, era preciso organizar tudo”, comenta Marcus. Ele trouxe especialistas do mercado ESG para ajudá-lo no processo de aculturação da companhia sobre a importância do tema.

“Contratamos uma consultoria para elaborar a matriz de materialidade e nosso Relatório de Sustentabilidade. Em seguida, apresentamos o plano para o nosso acionista principal, que lidera o Comitê de Estratégia. Falei da importância de girarmos a chave da sustentabilidade dentro da companhia e a implementação de melhorias como a adoção do padrão GRI para o Relatório de Sustentabilidade etc. Ele disse que queria mais do que isto. Queria saber como

estávamos posicionados nas métricas ESG, como os nossos competidores estavam posicionados nessas mesmas métricas, o que faríamos nos aspectos que exigiam melhorias e, se estivessemos iguais, o que deveríamos fazer para melhorar. Na visão do nosso acionista majoritário, o Relatório de Sustentabilidade era consequência disso tudo, o que comprovou que sua análise em relação ao tema já estava muito boa”, lembra.

Paralelamente ao trabalho de produção do Relatório de Sustentabilidade no padrão GRI, a consultoria contratada elaborou um planejamento ESG, que contou com *workshops* de sensibilização para cerca de 45 gestores da companhia. “Quando realizamos todo esse processo, definimos cinco diretrizes ESG, dessas diretrizes, elegemos 18 ações que deveríamos tomar, algumas são públicas outras são internas, para caminhar nesse processo da sustentabilidade e da melhoria”, compartilha.

Seguindo a pegada de carbono

Ao estruturar a área de ESG, o passo seguinte foi entender os problemas trazidos por um público fundamental: os clientes. A base de clientes da Caramuru inclui empresas do mundo todo, inclusive na Europa, como Nestlé, Lindt, Ferrero Rocher, dentre outros. Esse público já estava cobrando que a companhia apresentasse sua “pegada de carbono”³, que é o total de emissões de gases de efeito estufa emitidos pela organização.

“Até então, nunca tinha estudado sobre inventário de carbono, pegada de carbono e, diante desse pedido, debrucei-me sobre o tema e estudei muito. Contratamos uma outra consultoria para fazer o nosso inventário de emissões de carbono. Fizemos esse trabalho em paralelo com

o fornecedor que estava conduzindo o plano estratégico ESG. Decidi fazer as duas coisas ao mesmo tempo, porque tinha certeza de que uma das diretrizes da nossa matriz de materialidade seria mudanças climáticas e foi”, confirma.

Ao final do trabalho da consultoria, a companhia tinha em mãos uma agenda estratégica ESG, um plano de ações até 2025, as diretrizes que foram apresentadas ao Conselho de Administração, além de ter começado a colocar em prática essas ações. “Esse processo durou mais ou menos uns oito meses e, na sequência, havíamos nos comprometido em entregar um Relatório de Sustentabilidade no padrão GRI. Já estamos na terceira edição”, explica.

Ao final do trabalho da consultoria, a companhia tinha em mãos uma agenda estratégica ESG, um plano de ações até 2025 e as diretrizes que foram apresentadas ao Conselho de Administração, além de ter começado a colocar em prática essas ações.



Desafios na implementação da estratégia ESG

Para o diretor Financeiro e de RI da Caramuru Alimentos, o primeiro desafio que a empresa enfrentou para implementar uma estratégia ESG foi fazer com que todos da companhia entendessem a importância da temática e que aquilo não era moda. “Tive certa facilidade, porque, quando metade das suas exportações vão para a Europa, e lá eles estão cobrando isso, fica mais fácil de mostrar internamente”, detalha.

A construção e o entendimento do inventário de carbono também foram desafios a serem superados. “Tivemos que fazer muita comunicação para explicar o que é ESG e por que ele é importante para empresa. Inclusive, colocamos um pilar no caminho para o refeitório com explicações com as principais diretrizes ESG”, aponta outro desafio.

A interação com os principais *stakeholders* foi fundamental para a Caramuru identificar pontos de correção de rota, bem como melhorias e *gaps*. Foram realizadas 20 entrevistas com os principais fornecedores, além de clientes selecionados, como um sediado na Noruega. “Fora isso, entrevistamos funcionários e outros *stakeholders* via questionário e deu mais ou menos umas 700 respostas, o que foi um número bastante alto”, informa.

Marcus Thieme conta que 100% dos fornecedores de matéria-prima - soja, milho e girassol - da Caramuru Alimentos são rastreados, inclusive, com referenciamento geoespacial. E com outros fornecedores, a empresa faz uso de uma ferramenta que ajuda a identificar, avaliar e gerenciar os riscos associados às suas relações com terceiros.

³ De acordo com o GHG Protocol, as emissões de gases de efeito estufa (GEE) são classificadas em três escopos: 1, 2 e 3. As de escopo 1 são as emissões diretas provenientes das operações da empresa, as do escopo 2 são emissões indiretas oriundas da energia elétrica utilizada pela companhia e as emissões do escopo 3 são também emissões indiretas não incluídas no escopo 2 e que ocorrem na cadeia de valor da companhia. Os escopos 1 e 2 são obrigatórios para as empresas que aderem ao Protocolo da Greenhouse Gas Control - GHG Protocol.



Dívidas verdes

Apesar de a companhia ter optado por não seguir com o processo de IPO, toda a preparação e estruturação para a Oferta Pública Inicial e a decorrente formalização da agenda estratégica ESG renderam bons frutos. A empresa conseguiu financiamento de dívida verde, “consequimos dois CRA (Certificado de Recebíveis do Agronegócio) verdes, operação com investidor americano, e um PPE (Pré Pagamento de Exportação) com bancos estrangeiros com KPI (sigla em inglês para *Key Performance Indicator*, traduzido como Indicador-Chave de Desempenho) de sustentabilidade.

Num espaço de três anos, a Caramuru Alimentos deu grandes passos na jornada ESG:

- > 3 Relatórios de Sustentabilidade auditados e nos padrões GRI e SASB e;
- > As emissões de gases de efeito estufa no escopo 1, 2 e 3 são auditadas;
- > 98% dos fornecedores do escopo 3 estão contabilizadas nas emissões da companhia;

> Planeja para o ano de 2025 elaborar um plano de descarbonização.

Para Marcus Thieme, o papel do profissional de RI na jornada ESG é fundamental. “As empresas que acordarem vão entender que RI e ESG tem que estar junto. São áreas distintas, mas a sinergia entre as informações é muito grande. Dependendo da conversa, a presença do gerente de RI e do gerente de Sustentabilidade é cada vez mais importante.”, opina. Na visão do diretor Financeiro, RI e de Sustentabilidade da Caramuru Alimentos, o tripé ESG, RI e Comunicação é fundamental para quem quer implementar uma estratégia ESG de sucesso na empresa.



A experiência do Marcus

Com experiência em grandes companhias do mercado de capitais como Vale, Tenda Construtora, Citibank, Banco Pactual, dentre outros, Marcus Thieme compartilha suas dicas:

- > Ser verdadeiro: “Não queira ser net zero enquanto você nem fez inventário de emissões de gases de efeito estufa”;
- > Montar a área de RI e de ESG ao mesmo tempo: “Algumas empresas ficam receosas

em fazer isso porque dá trabalho, mas isso ajuda muito até na questão de divulgação das suas políticas”;

- > Contratar a consultoria certa: “O barato sai caro e o barato não traz mudança, ou seja, pense bem em quem você vai escolher, o momento que sua empresa se encontra e que esse não seja simplesmente um relato. O relatório é uma consequência de como o ESG traz valor para a companhia”;

> Rastrear a cadeia de fornecedores: “Para as empresas do agronegócio, você vai ter que olhar para a sua cadeia de fornecedores e fazer a rastreabilidade, especialmente se exporta, pois esta é uma exigência de mercados mais sofisticados. Eles querem saber se a matéria-prima vem de uma área de desmatamento ou não”;

> Aposte na comunicação: “Você não faz comunicação em RI e em ESG se não tiver uma estratégia de comunicação. Tenha

estratégias de comunicação financeira a respeito do ESG ligadas à performance da empresa e que possam atingir tanto os clientes quanto os investidores. A área de comunicação externa precisa estar envolvida nesse processo”.

Petz:

Como a Petz evita o descarte de mais de 600 mil fraldas de refugo com um produto inovador e sustentável

Saúde, bem-estar animal e adoção é o tema norteador da atuação da rede Petz. A empresa, inaugurada em 17 de agosto de 2002, abriu capital em setembro de 2020 na categoria Novo Mercado⁴ e, como outras companhias que passaram pelo mesmo processo, identificou a necessidade de ter uma estratégia ESG, motivada pelos questionamentos do mercado. “O mercado começou a solicitar os reportes e perguntar sobre tudo o que fazemos em relação ao tema. Somos muito fortes no pilar S do ESG – Através do Adote Petz, apoiamos ONGs e realizamos ações impactantes para o bem-estar animal há mais de 15 anos. É muito genuíno, porém sentimos a necessidade de evoluir nos outros temas”, conta Carolina Igi, consultora ESG da Petz.

O ponto de partida da empresa na jornada ESG se deu em 2022, quando fizeram a matriz de materialidade e delinearão as ambições em cada um dos 10 temas materiais. “Foi um projeto grande, efetuado em várias etapas, olhando o que a sustentabilidade tem a ver com o nosso negócio e setor, inclusive, fizemos *benchmarking* com outras varejistas no mundo todo, bem como quais são os temas materiais no varejo brasileiro”, explica Carolina.

Os temas materiais foram divididos nas categorias: negócios responsáveis, geração de valor para a sociedade; e operação sustentável. No ano de 2023, a Petz avançou mais um degrau na jornada ESG e criou uma área para se dedicar exclusivamente aos temas sustentáveis de grande valor para a companhia. Essa área se reporta diretamente à CFO (sigla em inglês para *Chief Financial Officer*, traduzida como Diretor Financeiro), Aline Penna.

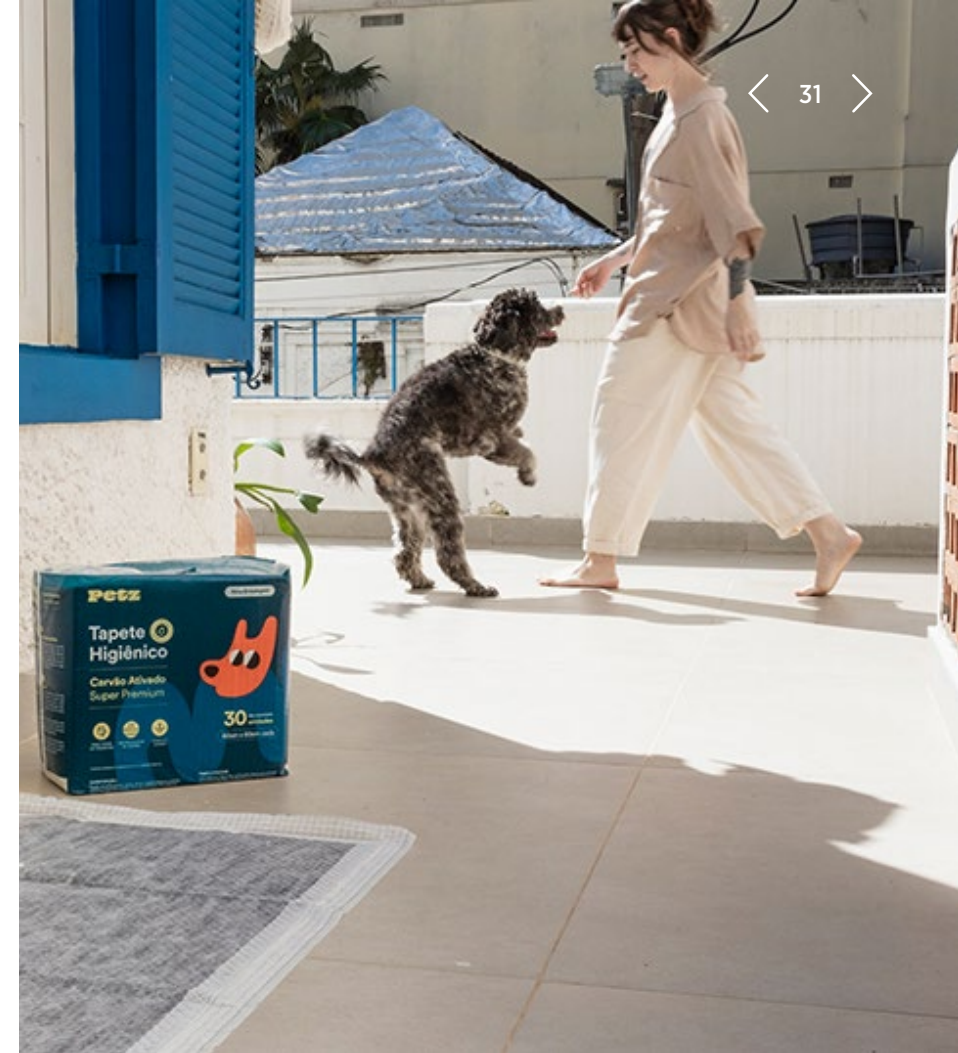
“Definimos nossa ambição em relação aos temas materiais e para área também. No primeiro ano, optamos por seguir a linha de *compliance* regulatório⁵, o que fazer para a área ser mais propositiva, bem como aumentar a transparência com a publicação dos reportes. Ainda não existiam reportes como o inventário de emissões de gases de efeito estufa e Relatório de Sustentabilidade. Então, o ano de 2023 foi marcado pela estruturação e publicação desses relatórios. Além disso, participamos do questionário do CDP e criamos o Comitê de Sustentabilidade que reporta ao Conselho de Administração. Definimos também os padrões de governança corporativa e os temas prioritários para evoluirmos, como

gestão de riscos climáticos e projetos de adaptação”, relata Carolina Igi.

No mesmo ano, o grupo Petz passou a fazer parte do Women on Board (WOB), certificação criada para incentivar o aumento do número de mulheres em cargos de liderança, como Conselho de Administração ou Consultivo. A iniciativa concede uma certificação às empresas de capital aberto e fechado que contam com duas mulheres nesses órgãos. Além disso, a WOB faz o acompanhamento dessas empresas e, caso o número caia, perde-se a certificação.

⁴Novo Mercado: “Os segmentos especiais de listagem da B3 – Bovespa Mais, Bovespa Mais Nível 2, Novo Mercado, Nível 2 e Nível 1 – foram criados no momento em que percebemos que, para desenvolver o mercado de capitais brasileiro, era preciso ter segmentos adequados aos diferentes perfis de empresas. Todos esses segmentos prezam por regras de governança corporativa diferenciadas. Essas regras vão além das obrigações que as companhias têm perante a Lei das Sociedades por Ações (Lei das S.As.) e têm como objetivo melhorar a avaliação daquelas que decidem aderir, voluntariamente, a um desses segmentos de listagem.”, fonte: Site B3, disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/segmentos-de-listagem/novo-mercado/.

⁵Compliance regulatório: Refere-se ao conjunto de práticas, processos e sistemas que uma companhia adota para estar em conformidade com a legislação e regulamentações do mercado.



Há mais de 15 anos um dos compromissos da Petz é com o bem-estar animal.

A rede Petz foi inaugurada em 2002, em São Paulo, com a missão de criar valor na interação com os apaixonados por animais de estimação.

“Ao conseguirmos a certificação WOB, olhamos para o tema da diversidade, que é um tema material para nós. Além disso, entramos em alguns índices, como o IDIVERSA B3, Índice Carbono Eficiente (ICO2) B3 e o Teva Mulheres na Liderança”, comemora. Para o ano de 2024, ela revela a intenção da área ESG da companhia continuar com trabalho iniciado há dois, aprimorar os reportes, mas dar mais um passo à frente no sentido de olhar a temática ESG do ponto de vista mais estratégico.

“Não desejamos ser uma área apenas de reporte, mas sim fomentar o debate dos temas materiais dentro do Comitê de Sustentabilidade, definir como eles serão trabalhados e fazer com que ele chegue ao conhecimento na companhia como um todo. Fizemos uma pesquisa com nossos clientes para entender como nossos pilares ESG são levados em conta na decisão de compra e quais pontos o cliente dá mais valor com relação aos temas sustentáveis. Tivemos em torno de 500 respostas e, a partir disso, acessamos áreas da companhia para dar o *feedback*”, explica.

Linha Supersecção: *upcycling* em escala

Uma das respostas que chamou atenção da Petz foi a preocupação dos seus clientes com as mudanças climáticas e como eles são afetados no dia a dia pelas secas, queimadas, enchentes etc. “Nas respostas, é clara a preocupação dos clientes com as mudanças

A Petix desenvolveu uma tecnologia própria em que produz tapetes higiênicos a partir de fraldas de refugo.

climáticas, mas suas ações para promover reais mudanças ainda são pequenas. Por conta disso, eles desejam mudar a sua forma de consumo, ou seja, escolher marcas mais sustentáveis. Eles querem terceirizar essa preocupação e comprar de empresas responsáveis”, analisa Carolina. Segundo a consultora ESG, o apelo ambiental do produto está em terceiro lugar na lista de atributos que são considerados ao se realizar uma compra.

Em janeiro de 2022, a Petz comprou a Petix, dona da marca líder de tapetes higiênicos Supersecção. A Petix produz a marca própria da Petz, da Zee.Dog (plataforma de serviços e produtos para animais de estimação) e da Supersecção, e encontrou no *upcycling* uma maneira de produzir tapetes higiênicos de forma sustentável. *Upcycling* é um processo criativo em que o desperdício é transformado em algo novo, ou seja, materiais que seriam descartados são reutilizados de uma maneira nova e inteligente. A *upcycling* ou superciclagem é extremamente importante para evitar o descarte de materiais que podem ter uma segunda vida e uso, com isso, menos produtos são enviados para aterros ou são incinerados, gerando impacto positivo para o meio ambiente.

“A Petix utiliza fraldas geriátricas ou de bebês para produzir seus tapetes higiênicos. Temos contratos com grandes indústrias de fralda do país e utilizamos o refugo das suas produções, ou seja,



Linha de tapetes higiênicos da Petz.

são fraldas pré-consumo, que durante seu processo produtivo não passaram no controle de qualidade. Essas fraldas seriam descartadas, pois algumas não têm o peso ideal, outras o adesivo não foi colado no lugar certo etc.”, esclarece.

O descarte dessas fraldas é realizado por meio de aterro ou incineração, processo que resulta na emissão de muitos gases poluentes e tóxicos, causando ainda mais danos ao meio ambiente. A Petix desenvolveu uma tecnologia própria que permite produzir seus tapetes higiênicos a partir dessas fraldas. “Tiramos de circulação mais de 600 mil fraldas por mês que iriam para o aterro. Utilizamos *upcycling* em escala. Na maior parte dos casos, o que vemos hoje em dia em exemplos que utilizam *upcycling* ainda é feito de maneira artesanal, em pequenas empresas, enquanto nós o fazemos em grande escala, para um produto líder de mercado”, destaca.

Carolina Igi afirma que muitos clientes da marca Supersecção desconhecem que estão ajudando o planeta ao comprarem o tapete

higiênico da marca. “Sabemos que essa mensagem precisa chegar ao cliente. Se você checar a embalagem do produto, constam as iniciativas de sustentabilidade, mas dificilmente o cliente lê a embalagem”, aponta a consultora ESG da Petz. Essa percepção só foi possível por meio da pesquisa realizada para ouvir os clientes.

Além dessa iniciativa inovadora e sustentável, a Petz conta com uma área de Diversidade & Inclusão e a interação com o time de ESG é bastante integrada. “Nossa área também tem o papel de fazer *benchmarking* e trazer sugestões para dentro da companhia”, compartilha ao enfatizar que sustentabilidade é um processo de melhoria contínua. “Somos novos no assunto, mas temos a ambição e potencial para chegar no topo das empresas nos *rankings* de sustentabilidade e melhores práticas. Temos sempre em mente fazer melhor do que no ano anterior”, conclui.



A experiência da Carolina

Carolina Igi oferece algumas dicas para as empresas que estão iniciando na jornada ESG:

- > Montar um Comitê de Sustentabilidade: “Ter um Comitê de Sustentabilidade é fundamental para trazer o debate desses temas”;
- > Engajar todas as áreas da companhia: “Sustentabilidade é transversal, ela permeia todas as áreas da companhia”;
- > Envolver a liderança: “Fazemos *workshops* e sensibilizações sobre os temas com as áreas demandadas e temos o cuidado de envolver a Aline Penna, nossa CFO, para reforçar a importância do tema para a companhia”.

São Salvador Alimentos e uma estratégia ESG transversal

“Já passamos do estágio iniciante e estamos no início do avançado no que diz respeito à estratégia ESG. Já temos programas robustos de longa data em vários temas que englobam essa temática, no entanto, percebemos que sempre há coisas para melhorar. Entendemos que atender a legislação é requisito básico, e que buscamos desde sempre cumprir. Por isso, partimos para além disso e falta subir um pouco mais a régua”, defini Ana Cláudia Jaime de Mello Lima, *controller* de gestão estratégica do Grupo São Salvador Alimentos.

Uma das principais indústrias de alimentos do Brasil, com atuação em todas as etapas da cadeia produtiva avícola, o Grupo São Salvador Alimentos atua desde a produção de ovos férteis até a distribuição de produtos *in natura* e processados para o Brasil e o exterior. A indústria tem um complexo industrial composto por dois parques produtivos instalados nas cidades de Itaberaí e de Nova Veneza, no estado de Goiás. Desde a fundação da companhia, em 1991, as preocupações relacionadas às áreas ambiental, social e de governança estão presentes no dia a dia da companhia, pois

faziam parte do perfil de um dos fundadores do Grupo.

A companhia não possui uma área exclusiva de ESG, mas o tema é tratado por todas as áreas. Para que isso aconteça de forma fluida e organizada, no dia a dia, a sintonia entre todas as áreas da empresa ocorre conforme o relato de Ana Cláudia: “Temos reuniões mensais com diretores e essas reuniões são cascadeadas em reuniões de níveis. Cada diretor tem indicadores e metas que vem do CEO e são desdobradas para as diretorias, e assim sucessivamente. Uma vez por mês, temos reuniões de reporte dessas metas, uma área depende da outra, além de reuniões semanais, nas quais abordamos temas diversos com todos os diretores. Temos um plano estratégico que é cascadeado para os gestores da companhia e, em muitos casos, várias metas são compartilhadas entre as áreas. Por exemplo, há a meta de melhorarmos nosso desempenho GPTW (Great Place To Work) por meio de diversas ações para melhoria do ambiente e clima organizacional. Essa meta é compartilhada entre o departamento de gente e jurídico e de todas as áreas,



Complexo industrial em Itaberaí, Goiás.



A São Salvador Alimentos entrou em operação em 1991, mas sua história iniciou em 1973, quando um dos fundadores, Carlos Vieira, construiu os primeiros aviários de frango de corte em Itaberaí, Goiás.

pois são os líderes das áreas que estão diretamente ligadas aos colaboradores e suas necessidades. Para os temas de ESG, fazemos o compartilhamento de metas”.

Em 2011, a companhia deu mais um passo à frente na sua jornada ESG e criou um departamento de gestão ambiental. “Tínhamos as áreas focadas em estações de tratamento e reciclagem, mas não existia uma área que olhava com exclusividade para o tema. Desde então, a cada demanda que surgia em temas ESG, criavam-se áreas, como a estruturação do time de RH, com um departamento de Saúde e Segurança, de Responsabilidade Social, responsável por atender a comunidade e projetos sociais e de desenvolvimento humano organizacional. Desde o início do negócio, há também um departamento focado em qualidade, bem-estar animal, biossegurança e segurança dos alimentos, principalmente, por sermos uma indústria de alimentos. E, por último, criamos o departamento de *compliance*, que está integrado ao jurídico, responsável pela governança. Até hoje, não vimos ainda sentido em criar um departamento para falar de ESG, uma vez que a companhia toda precisa falar sobre isso e ter a responsabilidade sobre, principalmente, os gestores”, explica Ana Cláudia.

Com o intuito de entender, na régua do setor, o patamar em que estavam e quais eram os *gaps* da companhia no que diz respeito a ESG, o Grupo contratou uma consultoria

especializada em ESG, em 2020, para fazer um diagnóstico. “Esse diagnóstico foi dividido em duas etapas, a primeira foi verificar como estávamos posicionados no nosso mercado em relação aos nossos concorrentes e quais eram os nossos *gaps*. A segunda parte, ainda não seguimos com a consultoria, era a elaboração dos planos de ação. No entanto, internamente estabelecemos uma matriz de prioridades e definimos onde poderíamos atacar, se tínhamos mão de obra para os projetos, e aos poucos, fomos realizando o que era possível”, revela.

A evolução da agenda ESG

Em relação ao setor, a São Salvador Alimentos não estava mal posicionada na comparação com seus pares, como informa Ana Cláudia. “Na área de meio ambiente, estávamos na média para avançados; em recursos humanos, estávamos avançados, em comunidade, estávamos um pouco abaixo; em comportamento empresarial, estávamos bem acima; e em direitos humanos, abaixo. Basicamente, estávamos na média. De lá para cá, conseguimos implementar muitas ações, a maioria delas eram focadas em estruturação de políticas e descrição de procedimentos”, detalha a *controller* de gestão estratégica do Grupo São Salvador Alimentos.

Uma das ações elaboradas pela companhia após o diagnóstico da

consultoria foi fazer o inventário de emissões de carbono. A empresa identificou a necessidade de ter o inventário de emissões, buscou entender todo o processo e a equipe técnica ambiental do Grupo produziu o inventário de emissões. “Ficamos um ano com o selo prata, em que não se faz uma auditoria. Já no segundo ano, partimos para o selo com auditoria de terceira parte, mas paramos por aí. Mantemos o inventário anualmente, porém não formalizamos ainda meta de redução etc.”, ressalta.

Segundo Ana Cláudia, as demandas do setor vão surgindo e a companhia vai se adaptando e criando projetos em cima dessas demandas. Um exemplo foi a inauguração, em outubro de 2023, do maior projeto de energia híbrida do Brasil. Com um investimento de R\$ 37 milhões para a expansão e modernização da unidade de Nova Veneza, a empresa construiu o maior e mais tecnológico projeto de Energia Híbrida do Brasil, aplicado diretamente em um sistema industrial.

Composto por três fontes de energia: rede da concessionária; usina fotovoltaica; e usina termelétrica. Essas fontes operam sincronizadas em paralelismo permanente. O sistema exige gerenciamento extremamente confiável para as fontes geradoras e cargas, para isso, contam com um sistema de automação de alto nível.



Central de resíduos da São Salvador Alimentos.

2,4 mil

toneladas de óleo graxo foram destinadas a parceiros que produzem biodiesel.

A usina fotovoltaica é conectada junto a carga com potência instalada de 5,7 MWp, que produz, em média, 650.000 kWh/mês de energia elétrica. Em termos comparativos, esse volume de energia é compatível ao consumo de mais de 3.000 residências brasileiras.

Outro projeto proveniente do resultado do diagnóstico da consultoria ESG foi relacionado à cultura da companhia. Identificou-se a necessidade de entender qual a cultura da empresa para traduzi-la em palavras, pois é um dos maiores pontos fortes do Grupo. Esses valores contribuíram muito no comportamento das pessoas e no sucesso da companhia, “o que significa dizer que os colaboradores contratados precisavam ter

esses valores ESG. Nesse sentido, tangibilizamos a nossa cultura”, comenta Ana Cláudia.

Por fim, ela compartilha o projeto de documentação das políticas da empresa. A São Salvador Alimentos fez questão de deixar estruturada e documentada todas as suas políticas. “Um ponto que estamos amadurecendo é na estruturação da estratégia, ou seja, ter um planejamento estratégico definido e com metas e plano de ação de médio e longo prazos para esses temas”, comenta.

Tratamento dos efluentes

O respeito ao meio ambiente é um dos principais valores da companhia, porque, além dos recursos naturais serem essenciais para as suas atividades, a companhia entende que cuidar do entorno das operações é fundamental para a saúde e o bem-estar das populações locais. Pensando nisso, o Grupo São Salvador Alimentos tem uma Estação de Tratamento de Efluentes.

“Precisamos de água para a nossa produção. A nossa indústria fica perto de uma nascente, e para ter água para nossa produção, precisávamos captar água dessa nascente. No entanto, não podemos ficar só captando, pois, uma hora não teremos mais. Elaboramos este projeto com a estação de tratamento de efluentes na indústria de Itaberai, que capta a água e devolve a montante. Assim, captamos a própria água que tratamos”, enfatiza.

A qualidade do efluente é aferida diariamente com base em critérios como pH, quantidade de cloro, dosagem de produtos químicos e turbidez.

Em Itaberai, a água é captada após o ponto de descarte. Em 2020, houve uma remoção de até 97,1% de carga poluidora, de acordo com a avaliação da Demanda Bioquímica de Oxigênio (DBO). 2,4 mil toneladas de óleo graxo foram destinadas a parceiros que produzem biodiesel.

Dentre os benefícios da criação da Estação de Efluentes, Ana Cláudia cita a longevidade do negócio “porque não ficamos refém, por exemplo, de água de poço. Há também a garantia da qualidade da água que estamos captando, bem como a melhora da qualidade da nascente”, ensina.

Desafios

Ter uma gestão de riscos madura e um processo de materialidade atrelado a essa gestão de riscos madura são dois desafios citados por Ana Cláudia na jornada ESG da São Salvador Alimentos. “Ao se falar de ESG, a empresa parte de dois pontos: primeiro, falar de sua materialidade; segundo, são os riscos da companhia. Ainda não estamos com um processo maduro de gestão de riscos e sempre temos que fazer um levantamento de riscos com o que já temos. Ainda não estamos no nível desejado”, comenta.

Para fazer a gestão de riscos de maneira madura, Ana Cláudia acredita ser necessário uma área específica. “Nosso processo de governança foi amadurecendo aos poucos, por exemplo, nos últimos anos, implementamos: um Conselho de Administração com maior parte composta de membros independentes; auditorias internas realizadas por consultoria; comitês

de assessoramento do Conselho. Este ano, implementamos uma área de controles internos. Precisamos constituir a área de riscos e definir como será seu processo de gestão de riscos para essa área”, detalha.

Com mais de oito mil colaboradores, inclusive terceirizados, fazer a gestão de toda a cadeia produtiva é um grande desafio. “Fazemos a gestão de toda a cadeia produtiva. A parte com terceiros é também algo que estamos evoluindo.

Implementamos várias iniciativas de monitoramento, mas percebemos que sempre há algo para melhorar. A cadeia de terceiros é bem extensa. Temos muitos produtores de milho e é preciso monitorá-los. Hoje, realizamos o monitoramento dos nossos fornecedores por meio de uma nota de desempenho. Temos alguns critérios, pontuamos os fornecedores e vamos monitorando-os com o tempo e, com base nisso, o fornecedor vai caindo numa matriz de riscos: fornecedores mais críticos, fornecedores menos críticos”, conclui.



A experiência da Ana Cláudia

Ana Cláudia dá algumas dicas para as empresas que desejam adotar uma estratégia ESG e não correr o risco de fazer *marketing*:

- > Fazer a matriz de materialidade: “Há temas que não estão na escala de prioridade e, às vezes, você vai dar foco para fazer *marketing* e não fará as ações necessárias”;
- > Casar a estratégia ESG com a estratégia da companhia: “Não fazer uma estratégia ESG isolada” ;
- > Compartilhar as responsabilidades: “Caso opte por criar uma área exclusiva de ESG, tome cuidado para que essa área não seja responsável sozinha por centralizar o tema, pois a companhia como um todo deve se engajar”.
- > Atenção nos temas do setor: “No nosso setor, por exemplo, é preciso se atentar: ao bem-estar animal; biossegurança; sanidade e qualidade; segurança dos alimentos; e inovação”;

Oliveira Trust:

Para a Oliveira Trust, foi essencial consolidar o básico da agenda ESG

A Oliveira Trust é uma plataforma financeira digital referência na prestação de serviços fiduciários para fundos de investimento para o mercado de dívidas e securitização em geral. Fundada em 1991, a empresa tem como missão atuar no mercado financeiro, promovendo a permanente satisfação dos clientes, colaborando para o bem-estar de todos os envolvidos e da sociedade. Ao obter o registro de companhia aberta junto à Comissão de Valores Mobiliários, ainda sem listagem em bolsa, em novembro de 2021, a organização reconheceu a importância de organizar e monitorar as atividades já existentes relacionadas à temática ESG para, então, estruturar um programa ESG abrangente.

“A companhia sempre manteve iniciativas para contribuir com a sociedade, desde o direcionamento de recursos a projetos incentivados até ações para compensar a emissão de CO² de suas atividades”, descreve Marcel Vedrossi, gerente de Marketing e de Relações com Investidores da Oliveira Trust. Segundo ele, o primeiro passo foi

disseminar o conceito ESG estrategicamente nas áreas de *Compliance* e Gestão de Pessoas. “Em conjunto, começamos a delinear uma estratégia a ser apresentada para aprovação da Diretoria. Busquei *insights* com outros RIs para entender suas experiências, e a recomendação comum foi buscar consultorias especializadas para desenvolver um roteiro adequado à nossa jornada ESG”, relata.

O processo de busca por uma consultoria ESG trouxe uma valiosa experiência. Cada uma apresentou metodologias distintas e propostas com variações significativas de preço. “Nossa escolha recaiu sobre aquela que demonstrou compreender melhor o nosso momento atual e, mais importante, nossa real necessidade e dimensão como empresa. Durante as conversas com algumas consultorias, ficou evidente que elas não tinham empresas do nosso perfil como foco principal, seja pela estrutura que ofereciam ou pelo preço do serviço. Isso foi um fator crucial em nossa decisão”, compartilha.

A seleção e contratação da consultoria foi relativamente ágil, sendo concluído em três



Escritório da Oliveira Trust , no Rio de Janeiro.



Fundada em 1991, a Oliveira Trust é uma plataforma financeira digital referência no mercado de capitais brasileiro.

meses, e durante esse período, foi possível avaliar cuidadosamente as opções disponíveis e fazer uma escolha com maior propriedade. “Assim, iniciamos formalmente nossa jornada ESG, tendo como primeiro marco a elaboração da matriz de materialidade, um elemento fundamental para identificar e priorizar os temas ESG mais relevantes para nossa empresa e *stakeholders*”, lembra.

“Este tempo foi essencial para garantir que nossa estratégia ESG fosse não apenas abrangente, mas também autêntica e alinhada aos valores e objetivos da empresa. O processo nos permitiu construir uma base sólida para nossas iniciativas de sustentabilidade, governança e responsabilidade social”, opina.

Em sua jornada ESG, a Oliveira Trust já avançou na criação da matriz de materialidade e na construção

da agenda estratégica, com atenção especial à seleção de KPIs. O próximo passo, assim que a agenda estiver consolidada, será a elaboração do Relatório de Sustentabilidade.

“Embora ainda não tenhamos esse relatório específico, já divulgamos outros relatórios importantes, como o Formulário de Referência (FRE) e o Relatório Socioambiental e Climático, conforme exigido pelo Banco Central (Bacen). Esses relatórios fornecem transparência sobre nossos dados e indicadores relevantes. Além disso, adotamos o Sustainability Accounting Standards Board (Sasb) como nossa principal referência no processo de construção de indicadores para as ações da nossa agenda estratégica”, explica Marcel Vedrossi.

O gerente de RI da Oliveira Trust afirma que todas as empresas, sem exceção, estão envolvidas com as dimensões ambiental (A), social (S) e de governança (G). “No nosso caso, a dimensão ‘G’ assume uma relevância especial. Como parte da cadeia de atuação no crédito e captação de recursos por meio do mercado de capitais, estamos sujeitos a regulamentações rigorosas da CVM, Banco Central, ANBIMA e B3. Portanto, a governança desempenha um papel crucial em nosso negócio, beneficiando nossos clientes e contribuindo para o mercado como um todo”, comenta.

Papel do profissional de Relações com Investidores

Para Vedrossi, o envolvimento do profissional de RI foi crucial para destacar a relevância da ideia e colaborar com o processo. “Quando o RI

defende essa proposta junto à Diretoria, reforça a compreensão de que o mercado de capitais inevitavelmente exigirá essa estrutura em algum momento. Ao mencionar o mercado de capitais, não estamos apenas considerando-o como o cenário para um futuro IPO, mas também como o ambiente onde prestamos nossos serviços”, detalha.

Desafios

A jornada ESG da Oliveira Trust ainda está em construção, como informa Marcel Vedrossi: “Atualmente, temos nossa agenda estratégica em fase final de estruturação e aprovação, incluindo ações e KPIs, no entanto, enfrentamos diversos desafios ao longo do processo. Ao apresentar o projeto à Diretoria, encontramos algumas ressalvas quanto à assertividade do caminho proposto, em especial quanto ao alinhamento de metas de médio e longo prazo envolvendo a agenda estratégica. Engajar pessoas e áreas, envolver a Alta Administração e o Conselho foram desafios constantes, tanto na busca por consenso quanto na gestão do tempo disponível. Realizamos várias pesquisas e entrevistas, e nosso próprio grupo de trabalho foi aprendendo durante o processo. Embora todos compreendessem o objetivo final como a elaboração da matriz de materialidade e a definição da agenda estratégica, o caminho nem sempre era óbvio ou claro. Nesse contexto, a consultoria foi fundamental, atuando como orientadora e condutora do processo.

Para superar esses obstáculos, foi crucial encontrar a velocidade ótima do projeto. Evitamos a pressa excessiva, adequando-nos ao ritmo

Com relação ao desenvolvimento e aprovação da matriz de materialidade junto à elaboração da agenda estratégica (incluindo ações e KPIs – sigla em inglês para *Key Performance Indicator*, que em português significa Indicador-Chave de Desempenho), Marcel diz que o processo foi mais extenso, levando pouco mais de um ano para ser finalizado. O período foi marcado por:

- > Um profundo processo de reflexão e entendimento sobre o que é verdadeiramente relevante para a organização em termos de ESG;
- > Discussões detalhadas para definir prioridades e metas realistas;
- > Ajustes contínuos baseados em *feedbacks* internos e externos.

> Alinhamentos cruciais entre os diversos *stakeholders* envolvidos;

dos envolvidos, sem ambicionar além do que considerávamos possível entregar. Embora fosse tentador almejar liderança, diferenciação e inovação imediatas, entendemos que era essencial primeiro consolidar o básico, o famoso ‘arroz com feijão’ bem-feito. O processo de ‘educação interna’ e promoção do engajamento continua sendo um grande desafio, que estamos superando gradualmente por meio da disseminação contínua de informações e conscientização”, compartilha.

O processo de mobilização da Alta Administração foi realizado através de reuniões para explicar o projeto e hoje,

seu acompanhamento é feito por meio de reuniões periódicas, focando sempre na transparência e no alinhamento do que era proposto pelo grupo de trabalho e daquilo que a Alta Administração entendia como relevante. “O mais interessante foi envolvê-los ativamente no processo, trazendo tanto a Diretoria quanto o Conselho para participar das etapas, pesquisas e questionários. Um ponto crucial é designar alguém da Alta Administração para integrar a equipe de trabalho ou o Comitê ESG. Estamos finalizando a composição desse grupo para oficializá-lo, pois o Comitê, de certa forma, já está em funcionamento”, esclarece.

Marcel lembra que a mobilização das áreas fundamentais para a implementação da estratégia ESG não foi tão difícil. “Compliance, RH, Contabilidade e o RI se envolveram rapidamente e se disponibilizaram a cooperar para o projeto. Em nosso caso, o time de *Compliance*, dado sua estrutura e *skills* de alguns membros, acabou liderando a parte operacional. Também possuem a gestão de riscos corporativos, o que ajuda bastante. Acredito que se juntar com várias áreas para levar um projeto à Diretoria demonstra maior importância e engajamento, fator essencial para essa temática”, conclui.



Equipe da Oliveira Trust.



A experiência do Marcel

Marcel Vedrossi dá algumas dicas de ouro para as empresas que desejam adotar uma estratégia ESG:

- > Fazer as coisas com calma: “Implementar um programa ESG precisa de planejamento e tempo. Se puder, não tenha pressa!”;
- > Pense em contratar uma consultoria: “Vale muito a pena contar com a ajuda de uma consultoria especializada. Eles podem trazer a experiência e o direcionamento certos, além de ajudar a evitar erros”;
- > Envolve outras áreas: “Chame outras áreas da empresa desde o começo. Isso não só dá mais peso ao assunto internamente, como também facilita a coleta de informações e a execução do programa”;
- > Engaje a Alta Administração: “Certifique-se de que alguém da Alta Administração esteja envolvido e faça parte do comitê que vai tocar o projeto. O apoio da liderança é essencial para o sucesso e a credibilidade do programa”.



A VISÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

A VISÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

“ESG é falar de riscos, oportunidades, mas também sobre dinheiro e como isso afeta o negócio”, enfatiza Carlos Braga, conselheiro e professor.

Em entrevista, Braga aborda temas sensíveis da temática ESG, como a sensibilização do Conselho de Administração, as dúvidas dos conselheiros e os desafios ao se adotar a agenda ESG.

“O ESG que ensino é com calculadora financeira na mão, ou seja, fala sobre dinheiro. Na conversa de sensibilização com meus companheiros conselheiros a respeito da importância de se adotar uma estratégia ESG, começo abordando bastante sobre a gestão de riscos e oportunidades de capital paciente e vou conduzindo a conversa até o capitalismo consciente. Até todos entenderem, eu abordo muito sobre números e a perenidade da empresa”, descreve Carlos de Camargo Penteadado Braga, Professor Associado da FDC (Fundação Dom Cabral) e conselheiro de diversas empresas privadas e organizações do terceiro setor.

Carlos é também professor de Finanças e coordenador do Programa “ESG na Sala do Conselho” da FDC, e seu primeiro contato com ESG ocorreu quando ele trabalhava no Banco Real, no início dos anos 2000, onde trabalhou por 20 anos. Na entrevista a seguir, ele compartilha suas experiências e ensina como sensibilizar conselheiros de administração, bem como o que as empresas precisam saber ao adotar uma estratégia ESG.

Como você começou sua trajetória como conselheiro de administração?

Minha vida de conselheiro começou no fundo de *private equity* Artesia, quando eu estava no Grupo Restoque, proprietário das marcas Lelis Blanc, John John e Dudalina, no qual fui conselheiro e membro do Comitê Financeiro. Na época se chamava Restoque e hoje é a Veste. Fui conselheiro da Metafrio, de geladeiras comerciais, e de uma empresa familiar, a TV Anhanguera, do Grupo Jayme Câmara. Também atuei em conselho de

empresas pro bono, como na Fundação do Câncer, na época.

Eu estava morando em São Paulo, decidi me mudar para Minas Gerais e comecei a atuar em empresas mineiras, familiares, com faturamento entre R\$ 500 milhões e R\$ 2 bilhões de reais, como o Grupo Tauá Hotéis; o Grupo Bauminas, em Cataguases; e Mineração Curimbaba, de Poços de Caldas, além de outras organizações do terceiro setor, como o ChildFund, Filarmônica de Minas Gerais e a Associação Mineira de Reabilitação.

Pela Fundação Dom Cabral, faço muita sensibilização de Conselhos de Administração e converso com muitas empresas para abordar a temática ESG. Sou a pessoa que convence os conselheiros, porque eu também sou conselheiro certificado pelo IBGC. Sempre digo que ESG é sobre dinheiro, ou seja, esse assunto tem que abordar gestão de riscos, mas também aborda retenção de talentos, geração de valor, perenização dos negócios etc.



O ESG QUE ENSINO É COM CALCULADORA FINANCEIRA NA MÃO, OU SEJA, FALA SOBRE DINHEIRO. NA CONVERSA DE SENSIBILIZAÇÃO COM MEUS COMPANHEIROS CONSELHEIROS A RESPEITO DA IMPORTÂNCIA DE SE ADOPTAR UMA ESTRATÉGIA ESG.



Professor Carlos Braga.





Como deve ser a sensibilização dos conselheiros que não têm muita familiaridade com o tema, para que eles acreditem na importância de se adotar uma estratégia ESG?

Eu diria que tem um pouco do recorte setorial da empresa. Não uso a mesma abordagem em todos os setores. Se estou em uma empresa química, por exemplo, vou trabalhar muito o lado de saúde e segurança, falar dos riscos reputacionais associados a um problema de

vazamento, de funcionários se machucando com produtos químicos. Se essa empresa faz tratamento de água, por exemplo, este é um ponto positivo. Isso nos dá um bom norte. Temos uma história boa para contar, mas temos sempre que olhar riscos.

Quase sempre o conselheiro tem alguns requisitos básicos para exercer seu papel. Ele precisa acompanhar o desempenho da empresa e checar desvios da performance e

do orçamento. Em uma reunião de conselho isso já acontece, revisar os números. Na sequência, o conselheiro precisa determinar o calendário dos temas que precisarão de atenção ao longo do ano. A outra função do conselheiro é olhar a matriz de riscos e mantê-la atualizada. As empresas com governança mais aprimorada já fazem isso normalmente, inclusive as médias, ou seja, contratar uma consultoria para fazer sua matriz de riscos, e o Conselho deve sempre acompanhar isso de perto, com uma atualização periódica a cada 2-3 anos.

No caso de um hotel, por exemplo, é preciso se atentar para incêndios e acidentes em piscinas; odores; reclamações de hóspedes. Agora temos novos riscos que são capturados na matriz de materialidade. Esses riscos não estavam ali, talvez, há pouco tempo e é preciso ouvir os *stakeholders* para saber que riscos são esses. Tudo isso vem de uma percepção de escuta externa com as perguntas certas para cada parte interessada.

Sempre indico que, além da matriz de riscos, é preciso fazer a matriz de materialidade, independente ou não de se fazer o Relatório de Sustentabilidade. Se estou em um setor mais exposto, como o de mineração ou petroquímico, ou um setor que tem uma cadeia produtiva longa, que terceiriza ou quarteiriza, como a da moda, então começo por riscos.

Costumo dizer para os conselheiros ou futuros conselheiros que outro benefício

para adoção das práticas ESG é que, se fizermos todo o processo, certamente conseguiremos trazer financiamentos dos bancos comerciais ou do BNDES a taxas atrativas. Não estou nem falando da bolsa de valores ainda. Vamos poder fazer debêntures verdes, pegar um financiamento sustentável, acessar linhas para projetos que conversem com essa agenda.

Já para as empresas que estão considerando abrir capital, eu sempre digo que podemos trazer até 30% ou 40% de investidores com esse perfil de capital paciente. Isso dará muito mais tranquilidade na abertura de capital, mas, ao mesmo tempo, demandará ter uma estratégia ESG com indicadores e metas auditáveis e certificações adequadas.

E qual é o próximo passo após essa primeira conversa?

Depois desse entendimento, eu começo a falar da necessidade do Relatório de Sustentabilidade. Quase sempre ouço: “nós temos muita coisa bacana já acontecendo. É só uma questão de organizar, porque já fazemos ações como apoiar a comunidade etc.”

Outra fala que ouço com frequência é: “olha, a nossa família fez a fundação, a escola aqui ao lado. Eu faço um treinamento para os meus funcionários, eu vou além do que exige a lei”. Quase todas as empresas de DNA familiar estão fazendo coisas boas. As empresas familiares de segunda



ou terceira geração estão fazendo algo, mas eu teria muito cuidado para acelerar o processo e colocar no site da empresa uma aba ESG dizendo que é feito, porque a companhia pode também receber críticas. Essas críticas podem surgir nas suas redes sociais, dizendo que determinada empresa está divulgando algo positivo na agenda ESG, mas demitiu colaboradores em massa, por exemplo.

Se a empresa deseja levar a temática ESG para o mercado, isso tem que ser feito de forma organizada. Como deve ocorrer essa organização? Antigamente, o balanço mal precisava ser auditado, mas, de repente, o mercado começou a exigir que ele fosse auditado e, a partir disso, as auditorias começaram a fazer esse trabalho. O resultado foi a melhora na gestão das empresas.

No caso do ESG é muito parecido, ou seja, o próximo passo é o Relatório de Sustentabilidade e, muitas vezes, começa com um relatório de posicionamento ESG. A empresa não precisa ter todos os indicadores ESG prontos, mas pode começar declarando para o mercado que a partir daquele ano começará a acompanhar esses indicadores.

Outro passo é escolher dentre os 17 ODS da ONU aquele(s) que tem mais a ver com a atuação da companhia. Se a empresa está em um segmento que depende de água, obviamente os ODS 6- Água Potável e

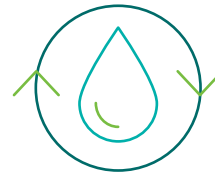
Saneamento e - ODS 14 - Vida na Água serão importantes. Se for uma empresa hoteleira, os temas geração de emprego (ODS 8) e diversidade e inclusão (ODS 5 e 10) deverão ter um peso maior. Já na área de mineração, por exemplo, são temas ligadas à saúde e segurança (ODS 3).

Por fim, acredito ser importante reservar uma sessão dedicada do Conselho para falar desse tema, interligando a temática ESG com a missão, os valores e o propósito da empresa.

Quais são as principais dúvidas que surgem nesse processo de sensibilização?

Se vai custar muito caro. E eu costumo responder que não é tão caro perto dos benefícios. Com um investimento de mais ou menos R\$ 100 a 150 mil, é possível fazer hoje um bom trabalho para identificar as necessidades da companhia, fazer diagnósticos, matriz de materialidade e emitir o seu primeiro Relatório de Sustentabilidade. Aí sim a empresa pode incluir em seu site que faz um trabalho bem-feito nessa área. Uma dica é olhar o que seus pares estão fazendo.

Em seguida, a empresa pode começar a pensar em montar um Comitê de Sustentabilidade, e deve incluir pessoas de diversos setores, como Financeiro, Riscos, RI, RH, Jurídico, *Compliance* etc. Esse comitê cria um fórum que dá apoio ao Conselho. O



“Estamos perto do ponto de inflexão, com a maior parcela do mercado planejando incorporar uma agenda ESG; 59% dos que estão inovando na agenda ESG também estão expandindo o negócio; metade das organizações incentiva a agenda ESG e trabalha a sustentabilidade como parte dos seus valores e da estratégia.”

Comitê de Sustentabilidade dá diretrizes, faz recomendações para que o Conselho aprove e avalie os riscos. “Poxa, está todo mundo aí com embalagens diferentes, a gente está com embalagens muito antigas”; avaliar parceria; e fortalecer laços com a comunidade local - essas são agendas típicas de um Comitê de Sustentabilidade.

Há também o debate sobre contratação de um profissional, provavelmente um gerente de Sustentabilidade, alguém que já lidou com a temática em outra empresa, e surge a dúvida sobre onde alocar esse profissional. Eu proponho que pensem na empresa qual seria a melhor gerência para liderar esta agenda. Por exemplo, em uma empresa mineradora, provavelmente esse profissional irá ficar mais perto de Riscos, *Compliance* ou Jurídico. Em uma empresa de consumo, provavelmente junto à área de *Marketing*, RH ou Financeiro.

Uma das várias formas de se verificar se o assunto é levado a sério ou não em uma empresa é ver se há uma pessoa contratada para tocar a estratégia ESG e se essa pessoa tem um orçamento para trabalhar. Caso não tenha, o risco de *greenwashing* será alto.

Quanto tempo demora esse processo de sensibilização?

Costuma ser um “namoro” de um ano a um ano e meio. Você convence os conselheiros a fazerem algo no ano seguinte em relação ao ano corrente, porque eles precisam se conscientizar, que a partir daquele momento, eles têm duas preocupações: as demonstrações financeiras auditadas, e assim que a empresa produzir o primeiro Relatório de Sustentabilidade, a continuação terá que continuar nos próximos anos.



O que mais chama atenção dos conselheiros quando você aborda a temática ESG?

Quando falo de riscos, eles ficam atentos. Conselheiro é muito ligado em riscos, porque é estatutário e o CPF dele está em jogo, então, eu foco muito nos riscos climáticos, que agora estão visíveis no Brasil e no mundo. Falo e listo quais são os riscos ESG e como funcionam, falo de ações diversas de mitigação e adaptação, pois cada empresa vai ter algo para fazer nesse campo. Também apelo para a questão reputacional da companhia.

Começo a falar de valor de ações na bolsa; valor da reputação; trago os escândalos que aconteceram, como as tragédias de Brumadinho, e os escândalos corporativos, como o das Lojas Americanas, por exemplo, mostrando o impacto deles no valor de mercado das companhias. Ao mesmo tempo, mostro muitos *cases* de geração de valor, como o do Banco BDMG, Suzano, Natura, Irani Papel e Embalagem, entre outros.

A Irani Papel e Embalagem é uma empresa brasileira, familiar, do Sul do Brasil, que entrou na história do papel reciclado. Eles anteciparam uma tendência global, e quando todos estavam querendo trocar plástico por celulose, o *e-commerce* o levanta, fazendo a empresa deslanchar com novas soluções de embalagem. Eles

adotaram vários ODS, estipularam metas, levantaram R\$ 500 milhões de financiamento verde para a expansão do seu negócio e começaram a mensurar os indicadores ESG anualmente no Relatório de Sustentabilidade com um vínculo direto com a remuneração dos seus executivos.

A empresa apostou em investimento em inovação para poder transformar e criar embalagens. Trouxe uma mulher para o Conselho, captou o IPO e hoje é a empresa que mais cresceu pós-IPO da safra de 2020. É um exemplo de empresa média que ficou grande com uma estratégia ESG, e graças a ela, vem se destacando no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da B3.

Você disse que esse "namoro" demora de um ano a um ano e meio. De que maneira você vai trazendo o tema para as reuniões do Conselho?

Quase sempre eu peço para fazer uma sensibilização, ou seja, conversar e mostrar a jornada e o que acho que tem a ver com a maturidade do negócio. Tento sempre que eles participem de programas de desenvolvimento de conselheiros, forneço várias referências de livros a serem lidos e afins. Às vezes, quando estou no Conselho, eu trago alguém de fora para falar. Toda empresa costuma ter em seu Conselho uma pessoa que luta por determinada

causa, ou seja, alguém no colegiado é mais focado em inovação e sustentabilidade e pode ajudar nesta jornada.

Em suma, prefiro uma boa discussão por semestre de diversidade e inclusão, de duas a três horas, do que ser ponta de pauta nos últimos 15 minutos de reuniões aleatórias para cumprir tabela. Então, fazemos um calendário e decidimos: "precisamos passar o dia aqui para falar de riscos ESG na companhia, de retenção de talentos, de como vamos conseguir um bom *rating* ESG e afins.

Qual é a importância da educação executiva para os conselheiros desenvolverem bem sua função?

Atualmente, há pesquisas que mostram a importância da capacitação do conselheiro. Por exemplo o Competent Boards, instituto canadense que fornece a conselheiros e executivos uma visão holística e integrada de como todas as peças se encaixam, divulgou em 2023 a pesquisa *Key Findings of The Future Boardroom Research Survey: Evolving Boardroom Competencies and the Board Education Imperative* (tradução livre para "Principais Conclusões da Pesquisa, O Futuro das Salas de Conselhos: Evolução das Competências do Conselho e o Imperativo da Educação dos Conselheiros").

Dentre os destaques da pesquisa estão: competências tradicionais, como perspicácia financeira, educação específica ou experiência setorial; e experiência executiva de alto nível. Estão abrindo caminho para perspicácia ESG e de sustentabilidade, proficiência digital e tecnológica e liderança orientada para o futuro e orientada para valores.

A outra pesquisa bastante interessante é a *Pesquisa 2023 - Panorama ESG no Brasil*, da AMCHAM, que contou com a participação de 574 empresas que, juntas, empregam mais de 486 mil pessoas e possuem um faturamento anual de aproximadamente R\$ 762 bilhões.

Dentre os *insights* da pesquisa, acredito ser relevante: estamos perto do ponto de inflexão, com a maior parcela do mercado planejando incorporar uma agenda ESG; 59% dos que estão inovando na agenda ESG também estão expandindo o negócio (novos produtos e mercados); metade das organizações incentiva a agenda ESG e trabalha a sustentabilidade como parte dos seus valores e da estratégia. Os respondentes listaram os benefícios de se adotar a agenda ESG; são eles: fortalecer reputação (61%), ter impacto positivo (57%) e reduzir riscos ESG (40%).

Quais são os desafios enfrentados pelas empresas ao adotarem uma estratégia ESG?

Primeiro é o convencimento da alta liderança, e não apenas do presidente, e mostrar como a agenda ESG agrega valor ao negócio. Outro desafio é não deixar a estratégia ESG se transformar apenas num *check the box*, ou seja, fazer o mínimo necessário. Ter a ideia errada de que ESG é um assunto apenas das áreas de *Marketing* e de Sustentabilidade também é um grande desafio a ser superado. ESG tem que ser um tema transversal dentro da companhia. Essa conscientização da alta liderança é fundamental para o sucesso desta empreitada em prol do negócio e seus *stakeholders*.

Como as empresas podem superar esses desafios?

Os desafios de uma empresa ESG variam de acordo com a indústria em que ela está inserida e a sua maturidade. Não existe solução única para todas as empresas. Cada uma vai ter o seu caminho ESG, e os conselheiros têm o papel central na orientação da gestão, para alocar os recursos e atenção apropriados. Tudo o que já tinha na tradicional governança - *accountability*, equidade, transparência e responsabilidade corporativa -, continua, só que agora é preciso ter uma escuta ativa para a sociedade.

Por exemplo, a empresa precisará fazer uma autoanálise: “estou sendo percebida como *accountable*? Estou sendo percebida como uma empresa que trata equidade não só de gênero, mas dos grupos minoritários? Estou sendo percebida como transparente?”. Esse deve ser o início da jornada.

O próximo ponto: costume fazer um paralelo do Conselho como o farol alto da companhia. A Diretoria é responsável pelo farol baixo da companhia, ou seja, as metas

do curto prazo, o orçamento, em suma, saber desviar dos buracos do caminho. O executivo que está motivado por bônus e resultados de curto prazo dificilmente terá o olhar do longo prazo. O farol alto da companhia é o Conselho, porque precisa se preocupar com os próximos três, cinco anos, as curvas do caminho. E ele está indo à frente com um farol alto, visto sua remuneração geralmente não estar vinculada a metas de curto prazo.

Principais desafios para adoção da estratégia ESG:

- > Convencimento da alta liderança e mostrar como a agenda ESG agrega valor;
- > Não fazer apenas o mínimo necessário;
- > Achar que ESG é assunto apenas das áreas de *Marketing* e Sustentabilidade.



Pode citar um exemplo de empresa que foi bem-sucedida na adoção da agenda ESG?

Um caso muito bacana é da Movida. Ao explicar para a família os benefícios da agenda ESG, Fernando Simões Neto disse que o avô já pensava em ESG desde o início do negócio. Quando o avô, Júlio Simões, veio de Portugal para o Brasil na década de 50 e começou a contratar os caminhoneiros para trabalhar com ele, para atender grandes empresas, ele falava: “Você pode ir para a estrada tranquilo que eu cuido da sua família. Nós vamos estar aqui”. Naquela época não tinha celular e os caminhoneiros ficavam 15 dias fora de casa.

Com isso, começou a ganhar reputação de boa empregadora e as pessoas queriam trabalhar no grupo, que tem atualmente 50.000 funcionários sob a *holding* SIMPAR, controladora da Movida.

Para finalizar, como você vê o engajamento da companhia com os colaboradores para que eles abracem a agenda ESG?

No início, quando se lança a agenda ESG, há um pouco de descrença e uma certa lua de mel. “Ah, que legal, contrataram tal pessoa”,

mas cria-se muita expectativa na empresa. Há também um pouco de receio, mas, em geral, há muita expectativa. É importante a fala do presidente e o acompanhamento da estratégia ESG, mas eu buscava algumas ações que mexam na vida do funcionário para mostrar o comprometimento da empresa com a temática. Por exemplo: a contratação de um novo benefício; melhorar o plano de saúde; contratar uma universidade corporativa, que vai oferecer treinamento; uma iniciativa verdadeira de diversidade e inclusão, como a estruturação de um programa de estágio com maior diversidade. Eu faria um trabalho muito próximo com o RH para poder ter certeza de que, todas as iniciativas ESG estão bem estruturadas antes de uma comunicação interna, porque senão corremos o risco de *greenwashing* interno.

Finalmente, eu celebraria cada passo desta jornada, tais como as certificações obtidas e relatórios emitidos em eventos com a presença da alta liderança, de forma a aumentar o sentimento de que o tema não é passageiro, mas sim um diferencial competitivo transversal à companhia e fundamental para a perenização do negócio.

A agenda ESG é um diferencial competitivo transversal à companhia e fundamental para a perenização do negócio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A frase “o caminho se faz caminhando” define muito bem a mensagem final deste Guia. A decisão de se construir ou não uma estratégia ESG não está mais dentro das organizações, e sim no mercado, como bem lembrou Denys Roman no início deste material. No entanto, optar por iniciar essa agenda de maneira consciente depende 100% dos líderes das empresas, tendo sempre no horizonte que ESG, gestão de riscos e oportunidades e criação de valor devem andar juntos, lado a lado.

A jornada ESG é como uma longa escada, e a empresa vai subindo degrau por degrau e construindo sua trajetória, analisando os riscos do seu negócio e as oportunidades para se criar valor a médio e longo prazos. Antes de iniciar essa jornada, não se esqueça que cada organização se encontra em um estágio diferente na agenda ESG, portanto, comece de onde estiver e vá caminhando conforme suas possibilidades.

“Não adianta querer chegar ao topo da escada sem passar por cada degrau. O caminho se faz ao caminhar. Dê o primeiro passo e vá fazendo aos poucos”, recomenda Isabela Domenici.

Muitas vezes é difícil fazer a correlação da agenda ESG com resultado financeiro, como explica Danilo Maeda. Para ele, há um exagero de promessas, difícil de conseguir entregar, porque muitas relações da agenda ESG com o resultado financeiro, mesmo de longo prazo, são relações indiretas, tornando difícil justificar a importância da agenda ESG, especialmente para quem tem uma visão mais conservadora, com foco apenas em gestão do *Profit And Loss* (PNL).

Danilo compartilha um caso que exemplifica bem a sua fala:

“Uma vez estava dando uma palestra sobre sustentabilidade nos negócios e uma pessoa me perguntou se eu poderia ajudá-la a justificar o cafezinho da comunidade. Eu não entendi direito, porque ela falou algo do tipo: ‘eu quero justificar o biscoito recheado’. Parecia uma pergunta fora de contexto e pedi para ela explicar melhor. Ela disse que fazia as relações com a comunidade e que eles tinham um momento de encontrar a comunidade periodicamente na sede da empresa, para ouvir demandas, receber as associações da sociedade civil, propor projetos em conjunto, mapear necessidades, explicar como vão atuar naquele ciclo para apoiar ou não determinadas organizações.

A pessoa continuou relatando que eles têm o hábito de fazer esses encontros com a comunidade durante um café da manhã, ‘que eu faço sempre bem caprichado, porque é algo que na cultura local as pessoas valorizam, ou seja, elas gostam de se sentir bem recebidas, de ter um café, leite, bolacha recheada, ou seja, um café da manhã completo para as pessoas’. No entanto, o Financeiro da empresa, pensando em cortes de custo para aumento de margem, pediu para ela explicar por que está gastando esse dinheiro.

Temos um excelente caso, porque ninguém vai questionar o valor da licença social para operar, ela é fundamental para o negócio. Se a comunidade local não der a licença social para a empresa atuar, ela pode impedir essa operação, fazer uma barricada. Os funcionários não entram e a fábrica não opera. Isso mostra que a licença social é fundamental, um ativo a ser protegido, ou seja, é bom investir e ninguém discute que ela é preciosíssima.

A relação com a comunidade não é composta apenas pelo café da manhã regular, realizado uma vez por semestre ou uma vez por mês, mas o café da manhã é uma dessas atividades. Se eu tirar o café da

manhã, perco daqui a um mês a licença social? Provavelmente não, mas eu atrapalho um pouquinho a minha relação com essa comunidade.

Se a empresa tirar o café da manhã, mais uma outra ação, mais uma outra... A organização ainda conseguirá manter a licença? Talvez sim, mas quando tirar a quarta poderá perder a licença. E talvez ela não perca hoje, talvez não perca neste trimestre, neste ano, mas pode perder daqui cinco anos. Mas como é possível conectar o desinvestimento do café da manhã com a perda de licença social cinco anos depois?

É impossível demonstrar em que medida cada uma das linhas de custo relacionadas a temas como esse contribui para a manutenção de um ativo. Primeiro, é difícil codificar o valor do ativo nisso. Ele é uma premissa para o negócio funcionar, mas não é possível dizer quanto ele vale de uma forma objetiva, e é bastante complicado dizer quanto ele vale. E a agenda ESG tem vários casos desse, de gestão de um engajamento com o *stakeholder*, de gestão de riscos de longo prazo, de mitigação de impactos”.

Gustavo Baraldi alerta para a priorização da clareza sobre o que ESG significa para a empresa, sem adotar práticas demasiadamente genéricas, assegurando que cada elemento do programa ESG esteja alinhado com o seu modelo de negócio e com as expectativas de seus stakeholders. Adotar práticas comerciais éticas, respeitar os direitos humanos, proteger a biodiversidade e contribuir para o desenvolvimento local são exemplos de posicionamentos de uma empresa que certamente contribuirão para que o negócio seja mais perene e mais consistente, afinal, a agenda ESG acontece em prol de um desenvolvimento sustentável.

Conselho de Administração

Presidente

Renata Oliva Battiferro

Vice-presidentes

Alessandra Eloy Gadelha
André Luiz Carneiro de Vasconcellos

Conselheiros

Bruna Rodrigues Gambôa
Carolina Luiza Senna
Eduardo Pavanelli Galvão
Geraldo Soares Leite Filho
Guilherme Setubal Souza e Silva
Janaína Storti Prandina
Melissa Angelini
Renata Costa Couto
Sandra Silva Calçado

Diretoria Executiva

Diretor-presidente

Luiz Roberto dos Reis Cardoso

Diretor Jurídico

Emerson Drigo

Diretor Financeiro

Rafael Mingone

Diretora Regional SP

Natasha Utescher

Diretora Regional MG

Marina de Magalhães Miranda

Diretora Regional RJ

Carla Dodsworth Albano Miller

Diretor Regional Sul

Alceu Demartini de Albuquerque

REFERÊNCIAS

- AMCHAM. *Pesquisa 2023 Panorama ESG no Brasil*: AMCHAM, 2023. Disponível em: <https://www.amcham.com.br/noticias/ceos-e-governo-devem-liderar-agenda-esg-aponta-pesquisa-da-amcham#:~:text=A%20pesquisa%20%E2%80%9CPanorama%20ESG%20Brasil,mar%C3%A7o%20e%206%20de%20abril.&text=Grande%20parte%20das%20empresas%20representadas,maturidade%20ou%20reinven%C3%A7%C3%A3o%20do%20modelo>. Acesso em 22 ag. 2024.
- COMPETENT BOARDS. *Key Findings of the Future Boardroom Research*: Evolving Boardroom Competencies and the Board Education Imperative. Canadá: Competent Boards, 2023. Disponível em: <https://competentboards.com/key-findings-of-the-future-boardroom-research-survey-evolving-boardroom-competencies-and-the-board-education-imperative/>. Acesso: 22 ag. 2024.
- ELKINGTON, J. *Canibais de Garfo e Facas*. 1ª edição. São Paulo: M. Books, 2011.
- IBRI; DELOITTE. *Contexto, mensagem e jornada ESG*: criação de valor pelos RIs. São Paulo: IBRI, Deloitte, 2022. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/2d20093a-44ca-4faa-aa44-20f9f165bdf/1d8dda5a-d77e-aea3-957e-0099242b44a6?origin=1>. Acesso em: 1 nov. 2024.
- IBRI; DELOITTE. *Evolução da agenda ESG*: O impacto desta transformação na atividade dos RIs. São Paulo: IBRI, Deloitte, 2023. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/2d20093a-44ca-4faa-aa44-20f9f165bdf/2dcbcf-81-cafc-8235-1139-0a28905f4336?origin=1>. Acesso em: 1 nov. 2024.
- MANKINS, M.; GARTON, Eric. *Tempo, talento e energia*: Supere as amarras organizacionais e alcance todo o potencial produtivo da sua equipe. 1ª edição. São Paulo: Figurati, 2017.
- THE GLOBAL COMPACT. *Who cares wins*: connecting financial markets to a changing world. 2004. Disponível em: <https://documents.worldbank.org/pt/publication/documents-reports/documentdetail/280911488968799581/who-cares-wins-connecting-financial-markets-to-a-changing-world>. Acesso em: 7 out. 2024.



Para conhecer mais sobre o IBRI ou se associar, visite o site www.ibri.com.br e acesse os conteúdos dos eventos promovidos pelo Instituto no seu canal no YouTube: canal IBRI (<https://www.youtube.com/@ibri6820>).