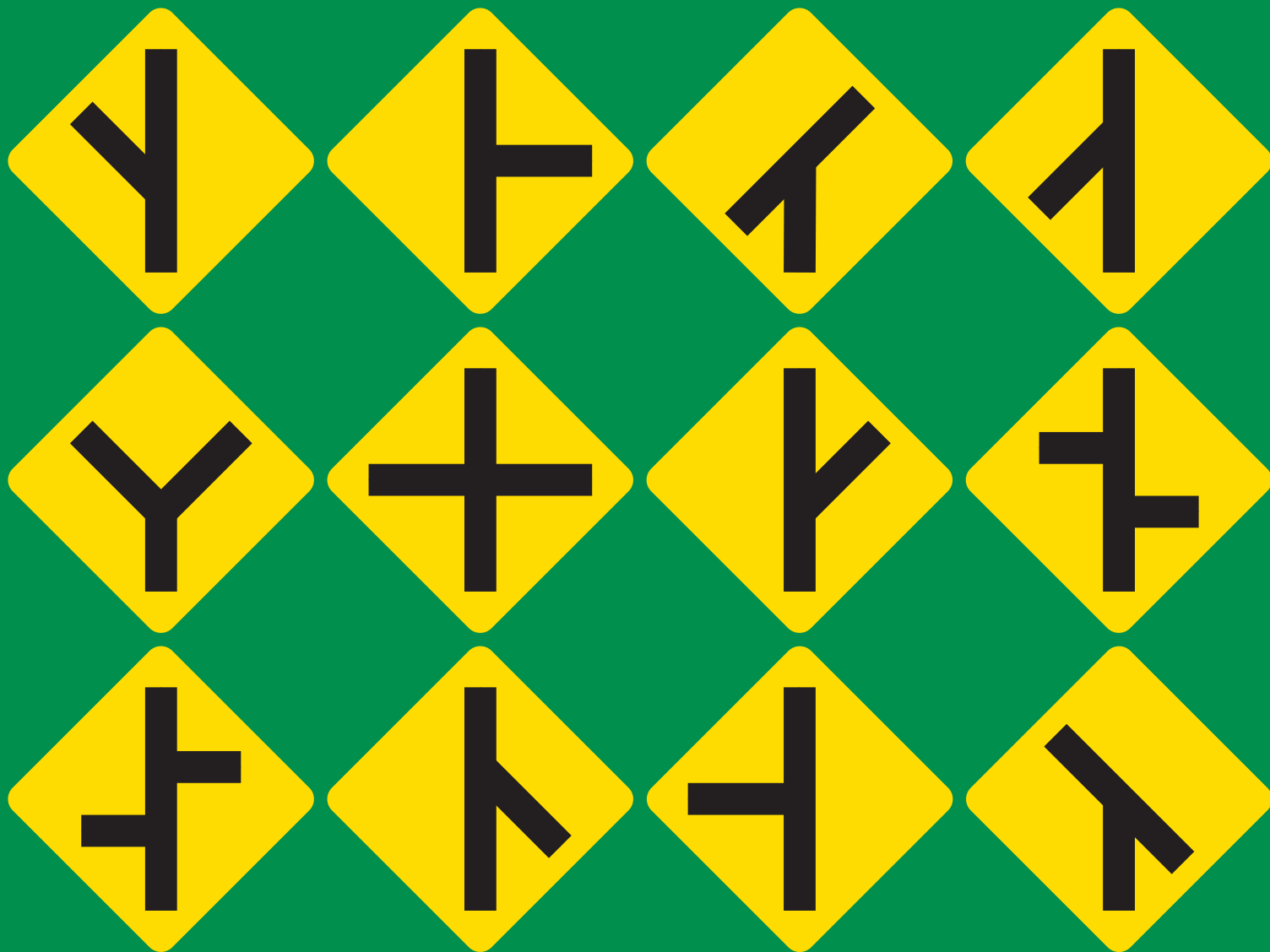


# Rumo à Credibilidade

Uma pesquisa de relatórios de sustentabilidade no Brasil



---

<b>Índice</b>	
Prefácio	1
Sumário executivo	2
Prefácio do Conselho Consultivo	4
Introdução	5
Realização da pesquisa	8
<b>Resultados</b>	<b>10</b>
Visão geral	10
Governança e estratégia	13
Gestão	15
Apresentação do desempenho	16
Acessibilidade e verificação	17
<b>Temas relevantes</b>	<b>18</b>
Integração da sustentabilidade nos negócios	18
Credibilidade dos relatórios	19
Materialidade	21
Engajamento de <i>stakeholders</i>	23
Além dos relatórios	24
Conclusões e recomendações	26
Considerações finais	28

---

## Detalhes da Publicação

*Rumo à Credibilidade: Uma pesquisa de relatórios de sustentabilidade no Brasil.* Uma publicação do programa *Global Reporters* Primeira Edição 2008

**ISBN**  
978-1-903168-24-0

**Edição**  
SustainAbility Ltd.

## Time do Projeto

**SustainAbility**  
– Katie Fry Hester, Gerente do Programa *Global Reporters* e Coordenadora do Projeto  
– Jodie Thorpe, Diretora do Programa Economias Emergentes  
– Silvia Thompson, Analista  
– Philipp Hein, Analista, cedido pelo GTZ

**Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável**  
– Clarissa Lins, Diretora Executiva e Coordenadora do Projeto  
– Fabiana Moreno, Consultora  
– Iaci Lomonaco, Analista

**Autora**  
Judy Kuszewski

**Editora**  
Yasmin Crowther

**Revisão**  
Aimée Louchard

**Tradução**  
Michael Nedden

**Design**  
Rupert Bassett

**Impressão**  
Gráfica Nova Brasileira

**Papel**  
Silprint produzido pela SulAmericana, 100% reciclado

---

## Direitos autorais

© 2008 SustainAbility Ltd, Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS) e Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA). Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida, armazenada ou transmitida por qualquer meio ou forma, seja eletrônica, eletrostática, em fita magnética, fotocopiada, gravada ou de qualquer outro modo, sem a permissão por escrito dos detentores dos direitos autorais.

---

## Limitação de responsabilidade PNUMA

As nomenclaturas empregadas e a apresentação do material na presente publicação não implicarão na manifestação de parecer algum por parte do PNUMA, com relação à situação jurídica de qualquer país, território, cidade ou área de suas fronteiras e limites. Adicionalmente, as opiniões manifestadas não necessariamente representam uma decisão ou a política declarada do PNUMA, sendo que a referência a marcas ou processos comerciais não constituirá endosso.

---

## Declaração

Em benefício da plena transparência, relacionamos a seguir as empresas citadas em *Rumo à Credibilidade* que são ou foram clientes de SustainAbility e/ou da Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS):  
– Banco Itaú  
– Banco Real  
– Natura  
– Suzano Petroquímica

---

## Citações

As citações apresentadas ao longo deste relatório foram feitas por membros do Conselho Consultivo do projeto. Seus nomes e afiliações podem ser encontrados na página 4.

## Prefácio

No decorrer de 2008, expressivas alterações econômicas e políticas estremeceram os mercados globais e a sociedade. Após a onda de restrição do crédito e as mudanças na opinião pública quanto ao papel do setor privado e do governo, as empresas estão reavaliando suas atividades e concentrando investimentos onde percebem o maior valor. No momento, todos os agentes envolvidos – governo, cidadãos, consumidores ou ONGs – reavaliam não só o nível de confiança das empresas, como também onde alocarão seus recursos agora mais escassos. As crises financeira, de alimentos e de energia, em conjunto com os desafios urgentes das mudanças climáticas, impõem atenção redobrada à gestão estratégica e operacional, à mensuração e comunicação de informações confiáveis, bem como às visões práticas para o desenvolvimento sustentável (DS).

Os tempos de mudanças e desafios exigem uma abordagem renovada. O ano de 2008 marca o início de uma nova era para o programa *Global Reporters* da SustainAbility e do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA). Há muito, o *Global Reporters* incentiva a responsabilidade corporativa, a transparência e a prestação de contas por meio da publicação de relatórios de sustentabilidade. Tais relatórios, de alta qualidade, permitem às partes interessadas responsabilizar as empresas – auxiliando-as a identificar riscos e oportunidades – e a melhorar a gestão de desempenho.

Além disso, a divulgação ajuda a atrair novos parceiros para participar de projetos inovadores, aportando soluções sustentáveis ao mercado. Neste contexto, reformulamos o programa para focar em determinados setores, questões e regiões, o que nos permitirá tratar de desafios e públicos específicos de forma a estimular a agenda da Responsabilidade Corporativa.

*Rumo à Credibilidade* retrata a oitava pesquisa global, e a primeira nacional, concluída para o programa *Global Reporters*. Tal pesquisa é realizada em uma época de crescimento exponencial dos relatórios de sustentabilidade no Brasil. Temos o grande prazer de somar esforços com a Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS) neste projeto. Nossa meta é contribuir com análises rigorosas que estimulem o debate e incentivem as melhores práticas de sustentabilidade no Brasil. Em última instância, nosso objetivo é promover uma visão participativa da agenda de Responsabilidade Corporativa e transparência no Brasil, bem como reconhecer as lideranças neste campo.

Sua opinião nos permitirá mensurar até que ponto estamos atingindo essas metas. Como pretendemos realizar futuras pesquisas de *benchmarking*, no Brasil e em outras regiões, por favor, envie-nos suas impressões. Agradecemos aos nossos patrocinadores, apoiadores e ao Conselho Consultivo pelo generoso apoio.

**Mark Lee**  
Presidente, SustainAbility

**Israel Klabin**  
Presidente do Conselho Curador,  
Fundação Brasileira para o  
Desenvolvimento Sustentável

**Sylvie Lemmet**  
Diretora, PNUMA, Divisão de Tecnologia,  
Indústria e Economia

---

### Feedback

Seu *feedback* irá nos ajudar a garantir que esta pesquisa continue desafiadora e vital no futuro. Elogios, críticas, correções e sugestões são bem-vindas:

**Katie Fry Hester**  
fry@sustainability.com

**Clarissa Lins**  
clarissa.lins@fbds.org.br

**Cornis Lugt**  
cornis.lugt@unep.fr

## Sumário executivo

A SustainAbility e a FBDS têm o prazer de apresentar esta nova pesquisa das melhores práticas de relatórios de sustentabilidade no Brasil. A publicação de relatórios de sustentabilidade é um fenômeno global, cabendo ao Brasil a condição de um dos principais entusiastas de documentos do gênero. Em 2006/07, cerca de 80 empresas brasileiras divulgaram relatórios, em comparação com 18 na China continental e 12 na Índia. É um fato relevante para o Brasil, um sinal da maturidade com que o setor empresarial trata a sustentabilidade.

Esta pesquisa pretende fornecer um levantamento objetivo das melhores práticas de reporte e transparência pelo (a):

- Apresentação de uma rigorosa análise de dez relatórios brasileiros, considerados líderes;
- Incentivo às empresas produtoras de relatórios para melhoria das práticas de reporte;
- Destaque para o que as empresas globais podem aprender com a experiência brasileira.

### O cenário até o momento

Produzir relatórios de sustentabilidade é uma jornada repleta de desafios. Na última década, os líderes globais na produção de tais documentos iniciaram a transição de relatórios de "relações públicas superficiais", para o que há de melhor atualmente: os relatórios que evidenciam que a sustentabilidade está inserida nas operações diárias, nas relações com investidores, na construção de marcas e no desenvolvimento de novos mercados. A jornada rumo à maior transparência empresarial e prestação de contas não tem fim.

*Rumo à Credibilidade* avalia a atual situação dos relatórios de sustentabilidade no Brasil, no contexto das tendências globais, das melhores práticas e do incrível aumento na quantidade de documentos deste gênero publicados no Brasil. Tal aumento deveu-se a uma série de motivos, tais como: a crescente participação das empresas brasileiras nos mercados de capital nacional e estrangeiro; o lançamento de índices de sustentabilidade; os esforços da *Global Reporting Initiative* – GRI para incentivar a adoção de diretrizes, bem como o maior nível de conscientização quanto às boas práticas de governança corporativa.

Figura 1

#### Os Top 10

	Empresa	Setor de Atividade	Ano do relatório	Pontuação %
1	Natura	Higiene e beleza	2007	54
2	Suzano Petroquímica	Petroquímica	2006	53
3	Ampla	Concessionária de energia elétrica	2007	52
	Coelce	Concessionária de energia elétrica	2007	52
5	Banco Real	Serviços financeiros	2007	51
6	Energias do Brasil	Concessionária de energia elétrica	2007	47
7	Sabesp	Concessionária de água e saneamento	2007	46
8	Bunge	Agronegócios	2007	41
	Celulose Irani	Papel e celulose	2007	41
10	Banco Itaú	Serviços financeiros	2007	35
	Média			47

Garantir a credibilidade dos relatórios de sustentabilidade das empresas brasileiras tornar-se-á cada vez mais importante para conquistar a confiança de investidores, consumidores, governo e formadores de opinião em todo o mundo. Sem isto, haverá pouca licença para operar, inovar e prosperar.

O presente trabalho confere as qualidades dos relatórios de sustentabilidade brasileiros, discute suas falhas e dá sugestões sobre os temas relevantes identificados ao longo da pesquisa. Oferece também recomendações práticas para as empresas na identificação de estratégias para melhoria no desempenho, construção da credibilidade e – em tempo – posicionamento na condição de desbravadoras do terreno à frente.

## Resultados

*Rumo à Credibilidade* ordenou dez relatórios de sustentabilidade de empresas brasileiras, utilizando uma metodologia de pontuação padronizada e coerente.

A pontuação dos relatórios na pesquisa variou desde a máxima de 54% (Natura) até a mínima de 35% (Banco Itaú), com média de 47%. Tais resultados podem ser comparados aos da pesquisa global de 2006, na qual a pontuação máxima foi de 80% (British Telecom) e a mínima de 39% (Telus), ficando a média em 57%. Os 10 relatórios brasileiros que estão na liderança destacam-se por:

### – Novos e antigos protagonistas

A Natura e a Banco Real são conhecidos no cenário global da sustentabilidade, ao passo que a Sabesp e a Celulose Irani publicaram relatórios de sustentabilidade pela primeira vez em 2007.

### – Diversos setores e regiões

Vários dos *Top 10* têm atividades desenvolvidas fora do eixo Rio / São Paulo, além de representarem variados setores da economia nacional.

### – Proporções épicas

Com uma média de 161 páginas, os relatórios brasileiros analisados são significativamente mais extensos do que os relatórios globais.

## Forças e fraquezas

*Rumo à Credibilidade* evidencia uma série de boas práticas, bem como campos para melhoria. Os pontos positivos incluem a maneira como as empresas articulam o compromisso com a sustentabilidade e como esta contribui para catalisar crescimento e sucesso. Além disso, vale assinalar que todos os *Top 10* adotam as Diretrizes G3 da GRI e que a grande maioria utiliza alguma ferramenta de verificação externa, como forma de fortalecer a credibilidade do relatório.

Os pontos fracos dos *Top 10* indicam a necessidade de aprofundar o valor estratégico dos relatórios, demonstrando como a sustentabilidade permeia os negócios. Dentre as falhas encontradas, cabe destacar a ausência de:

### – Governança

Liderança do Conselho de Administração e estruturas de governança para cumprir as metas da sustentabilidade.

### – Materialidade

Métodos utilizados para identificar e priorizar questões materiais, de modo a auxiliar a focar os relatórios nos assuntos prioritários.

### – Metas

Metas específicas, mensuráveis e comparáveis (ao invés de declarações de intenções qualitativas).

### – Conteúdo equilibrado

Abordagem de desafios e falhas, expondo as notícias ruins ou problemáticas, em conjunto com as boas.

### – Engajamento das partes interessadas

A manifestação das partes interessadas, tais como especialistas, comunidades e ONGs.

### – Utilização dos websites

Utilização da mídia *on-line* ou demais ferramentas de comunicação para aperfeiçoar e aprofundar o conteúdo dos relatórios impressos.

## O futuro

Nos próximos 3 a 5 anos, o panorama da prestação de contas e da transparência sofrerá grandes alterações, com conseqüências para as empresas que produzem relatórios em todo o mundo. A experiência brasileira demonstra que há forte demanda por relatórios de sustentabilidade, embora a produção de tais documentos encontre-se em fase incipiente, requerendo um trabalho de base. Ainda assim, é evidente a determinação das empresas brasileiras para aperfeiçoar a abordagem e buscar uma identidade própria nos relatórios de sustentabilidade.

Um bom relatório é aquele que conta para alguém aquilo que este quer saber, de forma compreensível.

Professor Celso Lemme

## Prefácio do Conselho Consultivo

Como indivíduos, somos oriundos de diversas organizações e contribuimos com expertises diferenciadas sobre Responsabilidade Corporativa e relatórios de sustentabilidade. No entanto, compartilhamos a crença que prestação de contas e transparência corporativas são ferramentas críticas para condicionar os mercados a atingirem a escala e o ritmo das mudanças necessárias para o desenvolvimento sustentável.

Formamos o Conselho Consultivo de *Rumo à Credibilidade* para prestar apoio e prover opiniões sobre o conteúdo durante a etapa de análise e elaboração do relatório preliminar. Entre agosto e novembro de 2008, interagimos mais intensamente com a equipe responsável pelo projeto.

Nossas contribuições incluíram:

- Supervisão da seleção dos 10 relatórios de sustentabilidade destacados na presente pesquisa, bem como garantia da integridade e rigor do processo de seleção;
- Compartilhamento de nosso conhecimento acerca dos principais temas abordados no relatório;
- Manifestação sobre a primeira minuta do relatório da pesquisa.

Acreditamos que *Rumo à Credibilidade* destaca os grandes desafios e oportunidades da agenda de Responsabilidade Corporativa no Brasil. Encorajamos os autores e usuários dos relatórios a considerarem as valiosas recomendações da presente pesquisa.

Atenciosamente,

**Celso Funcia Lemme**

Professor Adjunto e Coordenador da Área de Finanças e Controle Gerencial, Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro

**Cristina Montenegro**

Representante do PNUMA no Brasil

**Fábio Feldmann**

Sócio de Fábio Feldmann Consultores e Secretário Executivo do Fórum Paulista de Mudanças Climáticas Globais e Biodiversidade

**Gláucia Terreo**

Coordenadora das atividades da GRI no Brasil

**João Gilberto Azevedo**

Gerente Executivo, Instituto Ethos

O crescimento do relatório de sustentabilidade é um movimento liderado por companhias com presença global e interessadas em um melhor posicionamento em mercado externo. Alguns obedecem aos critérios exigentes da Global Reporting Initiative, enquanto outros ainda são utilizados como instrumento de *marketing*.

Cristina Montenegro

## Introdução

Dados para as figuras 2 a 4 fornecidos pelo CorporateRegister.com



Os relatórios de sustentabilidade têm representado uma trajetória desafiadora que teve início há algumas décadas. No princípio, as empresas dos países desenvolvidos se concentraram na divulgação de aspectos ambientais, embora tenham evoluído rapidamente para relatórios que levassem em conta, também, responsabilidades e impactos sociais, em especial com relação às comunidades vizinhas e às condições de trabalho na cadeia produtiva. Na última década, os líderes globais em relatórios de sustentabilidade esforçaram-se para identificar e comunicar seu desempenho em relação às questões materiais e demonstrar como a sustentabilidade vem sendo integrada à estratégia de negócios, de modo a atender às expectativas ambientais, sociais e econômicas. Atualmente, "integração" é o tema em pauta, com os líderes focados em comunicar como seus negócios embutem a sustentabilidade em tudo o que realizam – desde gestão estratégica de riscos, até inovação, gestão de marcas e desenvolvimento de novos mercados.

Garantir que o conteúdo dos relatórios seja relevante e confiável para os *stakeholders*, preserva a integridade e evita acusações danosas de "greenwash" e "distorção". Os atuais líderes globais costumam convidar para as comissões de revisão as partes interessadas para que estas opinem sobre o conteúdo antes da publicação final dos relatórios. Também procuram divulgar o desempenho em sustentabilidade na estratégia de comunicação das empresas, seja com investidores, consumidores, no ponto de venda e até mesmo por meio de redes de relacionamento *on-line*. O caminho para a maior transparência e responsabilidade corporativa não tem fim (veja Considerações Finais, página 28).

Hoje, mais de 2.500 relatórios são publicados anualmente por empresas de todo o mundo (Figura 2), incluídas mais de 80% da relação da Fortune 250.<sup>1</sup> O crescimento no número de relatórios tem se mantido estável na Europa, na Oceania e na América do Norte e aumentado de forma significativa nos países em desenvolvimento nos últimos anos (Figura 4).

Figura 2

### Publicação global de relatórios

Número de relatórios / ano

Data © CorporateRegister.com

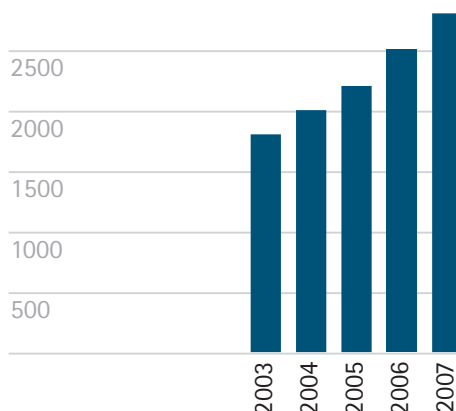
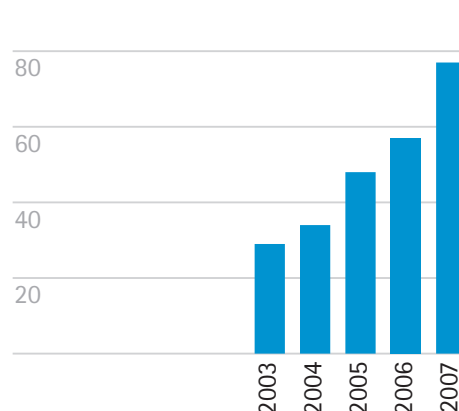


Figura 3

### Publicação de relatórios no Brasil

Número de relatórios / ano

Data © CorporateRegister.com



No Brasil, os relatórios de sustentabilidade têm tido uma rápida evolução, em muitos sentidos. Atualmente, cerca de 100 empresas brasileiras publicam algum tipo de relatório de sustentabilidade (Figura 3) e cerca de 20 utilizam as Diretrizes da GRI.<sup>2</sup> Comparado com outros países em desenvolvimento, o Brasil supera a África do Sul, que produziu 73 relatórios, a Índia, que publicou 12 e a China continental 18.<sup>3</sup> Tanto no Brasil como nesses países, houve um acentuado crescimento na produção de relatórios de sustentabilidade nos últimos anos.

*Rumo à Credibilidade* avalia a atual situação dos relatórios de sustentabilidade no Brasil, à luz das tendências globais e melhores práticas. O relatório faz parte da série *Global Reporters*, programa de pesquisa elaborado e publicado periodicamente pela SustainAbility desde 1993.<sup>4</sup> Os objetivos da primeira pesquisa brasileira quanto às melhores práticas de relatórios de sustentabilidade em âmbito nacional são:

- Apresentação de uma análise rigorosa da qualidade dos relatórios no Brasil;
- Incentivo às empresas brasileiras a melhorarem as práticas de reporte;

- Divulgação das lições das empresas brasileiras para o resto do mundo.

---

### As motivações

Alguns fatos foram especialmente significativos para a inclusão da sustentabilidade e da prestação de contas na agenda corporativa do Brasil:

- **O crescimento expressivo na quantidade de aberturas de capital (IPOs)**

Entre 2004 e 2007, a quantidade de empresas brasileiras que lançaram suas ofertas públicas iniciais de ações (IPOs) na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) aumentou em 50%, sendo 64 novas empresas listadas apenas em 2007.<sup>5</sup>

- **Novos padrões**

Grande parte das aberturas de capital obedeceu às regras do Novo Mercado da Bovespa, que pressupõem rigorosos padrões de governança corporativa e transparência. O Brasil também ocupa a co-presidência do grupo de trabalho da norma ISO 26000<sup>6</sup> de responsabilidade social, o que contribui para ampliar o peso das questões de sustentabilidade no país.

- **O advento dos índices de sustentabilidade**

O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa, lançado em 2005 e composto por até 40 empresas listadas na Bolsa, é referência para investimentos socialmente responsáveis no Brasil. Para estar listado no ISE, é necessário satisfazer a uma série de requisitos em sustentabilidade. Adicionalmente, diversas empresas brasileiras já são hoje listadas em índices de sustentabilidade internacionais. Aracruz, Bradesco, Banco Itaú, Cemig, Itausa, Petrobras, Usiminas e VCP fazem parte do Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade.<sup>7</sup>

- **A participação de investidores estrangeiros em empresas brasileiras**

Nos processos mais recentes de abertura de capital, a participação de capital estrangeiro (ou, em alguns casos, de capital brasileiro no exterior)<sup>8</sup> chegou a 75%. Frequentemente, os investidores internacionais conhecem e apóiam práticas de prestação de contas, aumentando a motivação das empresas brasileiras para publicarem relatórios de sustentabilidade.



– **A exposição das empresas brasileiras aos mercados internacionais**

A comunidade empresarial no Brasil inclui tanto subsidiárias de multinacionais quanto empresas brasileiras, que são de fato multinacionais ou grandes exportadoras. Tais atividades expuseram as empresas brasileiras às melhores práticas internacionais e começaram a demonstrar o valor da prestação de contas às empresas e às suas partes interessadas.

– **GRI à frente da iniciativa**

A *Global Reporting Initiative* e as Diretrizes G3 de Relatórios de Sustentabilidade<sup>9</sup> propiciaram um ímpeto expressivo aos relatórios no Brasil. Além de manter uma presença formal no país, a GRI aprimorou o entendimento e facilitou a aplicação das diretrizes, tendo um impacto positivo na conscientização das empresas e na qualidade dos relatórios de sustentabilidade.

– **O papel das Organizações Não Governamentais**

Nos últimos anos, o número de ONGs e instituições destinadas ao fomento da Responsabilidade Corporativa aumentou, auxiliando, de maneira expressiva, a conscientização sobre o tema. Grupos como Ibase, Institutos Ethos e Akatu, dentre outros, têm tido papel de destaque na promoção da Responsabilidade Social Corporativa no Brasil.

O Brasil tem assistido não apenas ao aumento no número de relatórios de sustentabilidade, mas também a uma melhoria de sua qualidade. Os relatórios brasileiros têm obtido reconhecimento internacional, com alguns recebendo prêmios importantes, tais como o *GRI Readers' Choice* (veja a página 9).

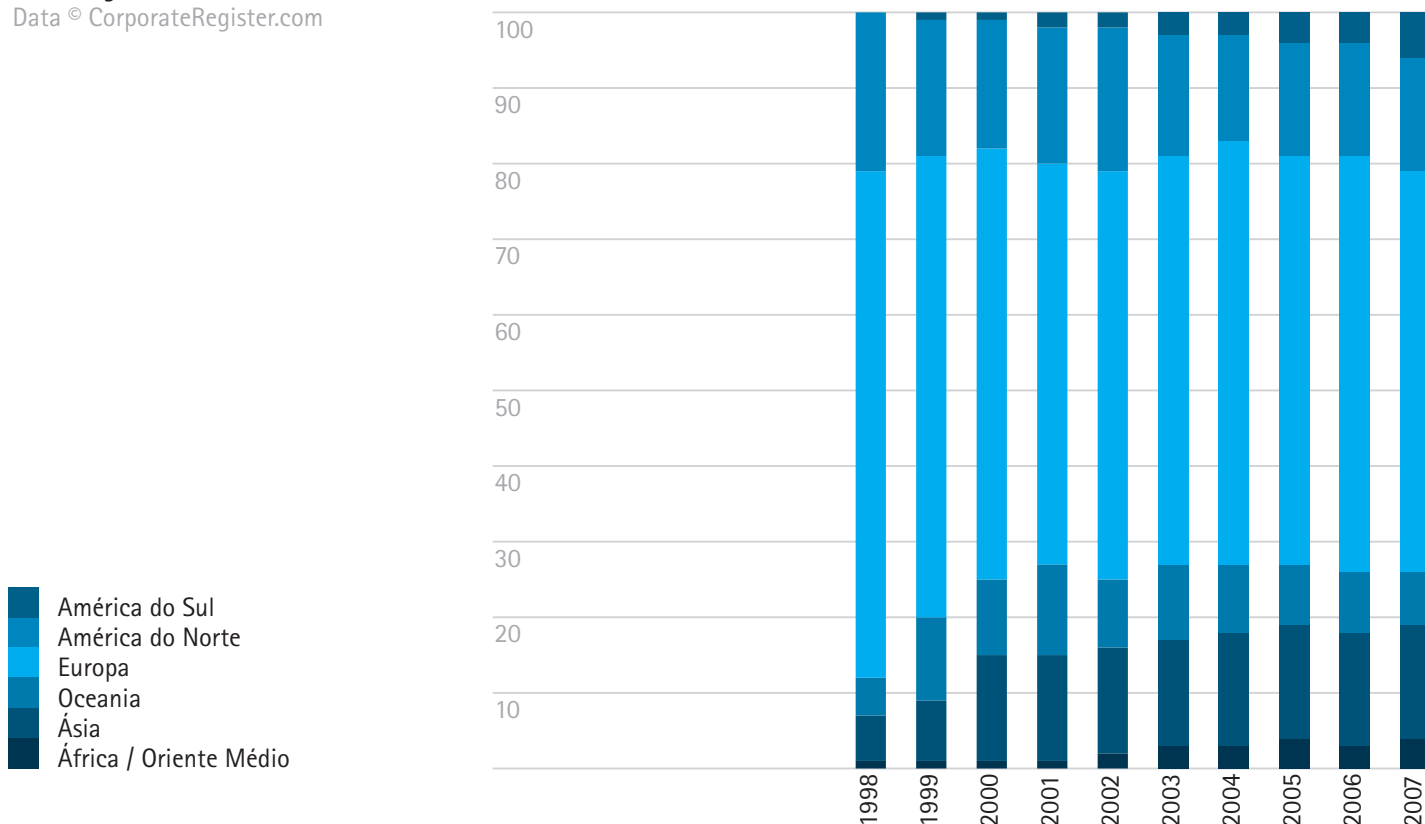
A presente pesquisa foi elaborada à luz deste contexto positivo, no intuito de evidenciar a liderança nas práticas de relatórios de sustentabilidade no Brasil, bem como auxiliar na capacitação para o fortalecimento dos relatórios, como meio de habilitar as empresas a evoluírem na direção do desenvolvimento sustentável.

Figura 4

**Publicação global de relatórios por região**

Porcentagem de relatórios / ano

Data © CorporateRegister.com



## Realização da pesquisa

O programa *Global Reporters*, do qual esta pesquisa faz parte, foi concebido com base em um processo coerente, rigoroso e transparente de análise de qualidade dos relatórios, aplicado aqui de modo a garantir a avaliação mais completa e profissional possível dos relatórios de sustentabilidade brasileiros. Eis como a pesquisa foi conduzida.

### A seleção dos relatórios

Em busca de conhecer as melhores práticas, um dos desafios da presente pesquisa foi elaborar um meio de identificar os líderes. Do universo das companhias brasileiras, foram primeiramente selecionadas 76 empresas que publicam relatórios de sustentabilidade.<sup>10</sup> Estes relatórios foram revisados à luz de um subconjunto de critérios extraídos da Metodologia do *Global Reporters*,<sup>11</sup> o que nos forneceu uma estimativa da qualidade potencial dos relatórios. Como resultado deste processo, selecionou-se 28 relatórios,<sup>12</sup> os quais foram compartilhados com o Conselho Consultivo do projeto para sua orientação na seleção dos 10 líderes ou os *Top 10*.

A decisão de selecionar 10 relatórios (ao invés de 20, 50 ou até mais) partiu de duas premissas:

- Dez é um número suficiente, pois: a quantidade de empresas que emitem relatórios de sustentabilidade no Brasil é, atualmente, inferior a 100 e dez representa mais do que 10% dos relatórios brasileiros identificados.
- Uma amostra muito ampla correria o risco de incluir relatórios apenas razoáveis ou de qualidade inferior.

### O processo de *benchmarking*

Após a seleção, os *Top 10* foram detalhadamente analisados, segundo a metodologia de avaliação completa, que incluiu:

- **Leitura**  
Revisão cuidadosa dos relatórios e demais materiais nos *websites*.
- **Análise e pontuação**  
Análise detalhada e pontuação dos relatórios à luz de cada um dos 29 critérios de referência (ver a visão geral nas figuras 5 a 8).
- **Controle de qualidade**  
Revisão da análise por outro membro do time.
- **Finalização**  
Atualização das pontuações e análise.

---

## Metodologia

A metodologia *Global Reporters* de avaliação de relatórios, elaborada ao longo de muitos anos, verifica a integração das questões de sustentabilidade nos processos de gestão de negócios. Esta metodologia busca aferir a qualidade dos relatórios de sustentabilidade e não o desempenho das empresas. Um resumo da metodologia pode ser encontrado nas páginas 11 e 12 (Seção de resultados).

---

## Independência e credibilidade

Esta pesquisa pautou-se pela independência e integridade nos processos de seleção dos relatórios, *benchmarking* e interpretação. O objetivo é gerar confiança nos leitores de que o presente relatório busca ser justo e honesto, e que pode resistir ao escrutínio. Foram adotadas diretrizes claras para o processo de seleção dos relatórios. O Conselho Consultivo do projeto proveu supervisão e propôs desafios ao longo do percurso. Tanto nossa metodologia de avaliação de relatórios quanto o processo de seleção são transparentes. Os patrocinadores do projeto não desempenharam nenhum papel no processo de pesquisa ou nos resultados finais.

Desta forma, a intenção é garantir que os métodos utilizados se fundamentam na experiência de mais de uma década do programa *Global Reporters* da SustainAbility, contando também com conhecimento especializado em boas práticas de pesquisa. Embora nenhum processo do gênero seja perfeito, estamos confiantes de que os *Top 10* representam a liderança, no Brasil, em termos de relatórios de sustentabilidade.

Mais detalhes sobre os esforços para garantir independência e credibilidade estão disponíveis no seguinte endereço: [www.sustainability.com/roadtocredibility](http://www.sustainability.com/roadtocredibility)

---

## Prêmio GRI *Readers' Choice*

Alguns leitores já sabem que empresas brasileiras tiveram boa colocação no Prêmio da *Global Reporting Initiative* (GRI) lançado em maio de 2008. Banco do Brasil, Banco Real, Natura, Petrobras e Usiminas receberam premiações e menções especiais, inclusive a de Melhor Relatório para a Petrobras. No entanto, deste grupo, apenas o Banco Real e a Natura fazem parte dos *Top 10* nesta pesquisa do *Global Reporters*. A pergunta óbvia que se faz é: por que há tão pouca sobreposição entre essas duas iniciativas? E qual das duas está "correta"?

O Prêmio *Readers' Choice* da GRI não tem como objetivo eleger, de forma objetiva, os melhores relatórios. Tal premiação busca, de fato, evidenciar os relatórios preferidos pelos leitores, aqueles que atendem às suas expectativas. Por outro lado, a presente pesquisa avalia a qualidade dos relatórios à luz de uma metodologia específica. Tendo objetivos e métodos distintos, esta pesquisa e o prêmio da GRI criam resultados e perspectivas diferentes – ambos válidos e de valor.

Não está claro quem são as empresas que lideram a agenda da sustentabilidade. Muitas vezes, o relatório é forte em alguns aspectos e fraco em outros.

Professor Celso Lemme

## Resultados

### Crescente prestação de contas

A pontuação dos *Top 10* varia entre a máxima de 54% (Natura) e a mínima de 35% (Banco Itaú), com média de 47%. Em 2006, os resultados da pesquisa global variaram entre uma pontuação máxima de 80% (BT, Telecomunicações, Reino Unido) e mínima de 39% (Telus, Telecomunicações, Canadá), com pontuação média de 57%. Embora os *Top 10* do Brasil mereçam, sem dúvida, seu lugar ao lado das empresas globais líderes em relatório de sustentabilidade, há que se reconhecer a distância entre o *ranking* brasileiro e o internacional (*Global Reporters 2006*). Apesar de a diferença de pontuação ser pequena entre os *Top 5*, a margem torna-se maior entre os últimos colocados.

### Novos e antigos *players*

Tanto a Natura quanto o Banco Real já foram citados no passado como líderes em sustentabilidade e na prática de reporte (ambos constando inclusive no *Global Reporters 2006*). Os demais nomes entre os *Top 10* são relativamente novos neste cenário, muitos deles desconhecidos no contexto internacional.

Tal fato é animador e enaltece a capacidade das empresas brasileiras de causar impacto no ambiente global de relatórios de sustentabilidade. Com efeito, dois dos *Top 10* — a Sabesp e a Celulose Irani — são estreados na publicação de relatórios de sustentabilidade.

### Cenário diversificado

Os *Top 10* incluem relatórios de empresas tais como Coelce, Celulose Irani e Energias do Brasil, com atuação fora dos grandes centros de negócios como Rio de Janeiro e São Paulo. Dentre as empresas cujos relatórios estão no *ranking*, metade tem origem de capital nacional e metade é composta de subsidiárias de multinacionais.<sup>13</sup> Embora três dos *Top 10* sejam concessionárias de energia elétrica, diversos setores estão representados.

### Forças e fraquezas

Os resultados da pesquisa são apresentados de forma detalhada nas páginas seguintes. Cabe destacar que os *Top 10* atingiram boa pontuação na seção Governança e Estratégia (Figura 5) da metodologia de avaliação, mas apresentaram resultados fracos nas seções Gestão (Figura 6) e Apresentação de Desempenho (Figura 7). Na seção Acessibilidade e Verificação, os resultados voltaram a melhorar (Figura 8).

Figura 1

#### Os *Top 10*

	Empresa	Setor de Atividade	Ano do relatório	Pontuação %
1	Natura	Higiene e beleza	2007	54
2	Suzano Petroquímica	Petroquímica	2006	53
3	Ampla	Concessionária de energia elétrica	2007	52
	Coelce	Concessionária de energia elétrica	2007	52
5	Banco Real	Serviços financeiros	2007	51
6	Energias do Brasil	Concessionária de energia elétrica	2007	47
7	Sabesp	Concessionária de água e saneamento	2007	46
8	Bunge	Agronegócios	2007	41
	Celulose Irani	Papel e celulose	2007	41
10	Banco Itaú	Serviços financeiros	2007	35
	Média			47

## Melhores entre os melhores . . . ou melhores entre os fracos?

No decorrer do processo de seleção, o Conselho Consultivo demonstrou-se, de forma geral, decepcionado com a maioria dos relatórios brasileiros. O sentimento geral foi de que as empresas precisam melhorar os quesitos de transparência, comprometimento e integridade.<sup>14</sup>

A expectativa é que esta pesquisa — por meio dos exemplos de melhores práticas citados — indique como as empresas podem aperfeiçoar a prestação de contas em seus relatórios. Esta seção destaca dez dos melhores relatórios de sustentabilidade no Brasil, com exemplos que ilustram o que outras empresas ainda podem aprender, bem como os aspectos onde os *Top 10* ainda precisam melhorar.

## Metodologia do *Global Reporters*

### 1 Governança e estratégia

(11 critérios)

Avalia (1) o quão bem a empresa explica suas atividades e seus impactos econômico, social e ambiental, (2) os mecanismos de governança implementados para avaliar o desempenho em sustentabilidade e (3) a integração da sustentabilidade na estratégia de negócios.

### 2 Gestão

(9 critérios)

Avalia a qualidade do relatório no tocante à descrição dos processos de implementação. Procura-se, neste caso, aferir até que ponto o relatório demonstra (1) alinhamento entre os sistemas internos e as declarações de intenções e (2) a influência da empresa sobre *stakeholders* externos e as condições de mercado.

### 3 Apresentação de desempenho

(5 critérios)

Avalia a qualidade do relatório no que diz respeito ao seu desempenho com relação às questões materiais.

### 4 Acessibilidade e verificação

(4 critérios)

Avalia os esforços da empresa ao transmitir confiança nas informações relatadas, bem como a qualidade da apresentação e seu *design*, em benefício da compreensão e utilização do relatório.

Figura 5

### Governança e estratégia

Nota média para cada critério

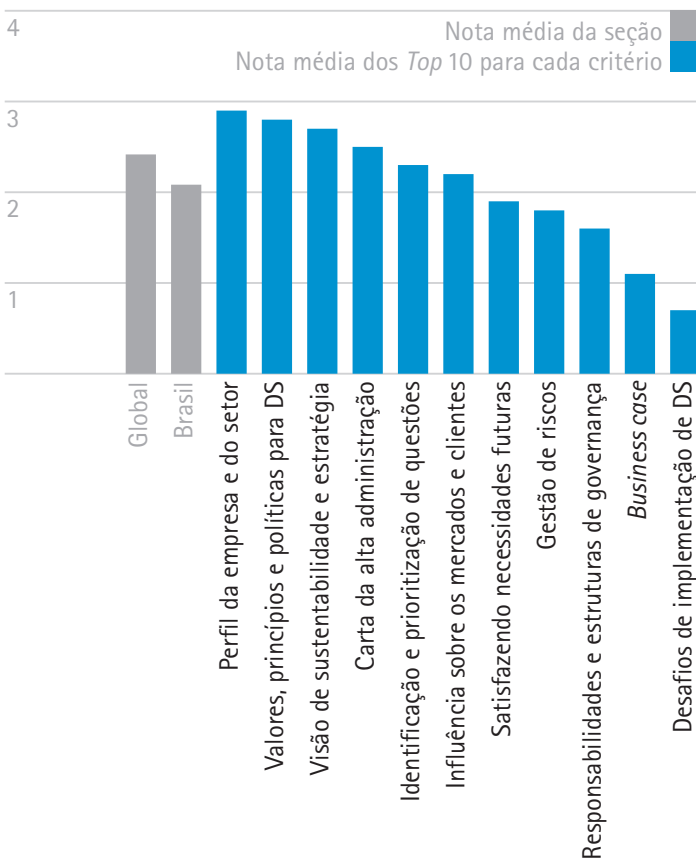
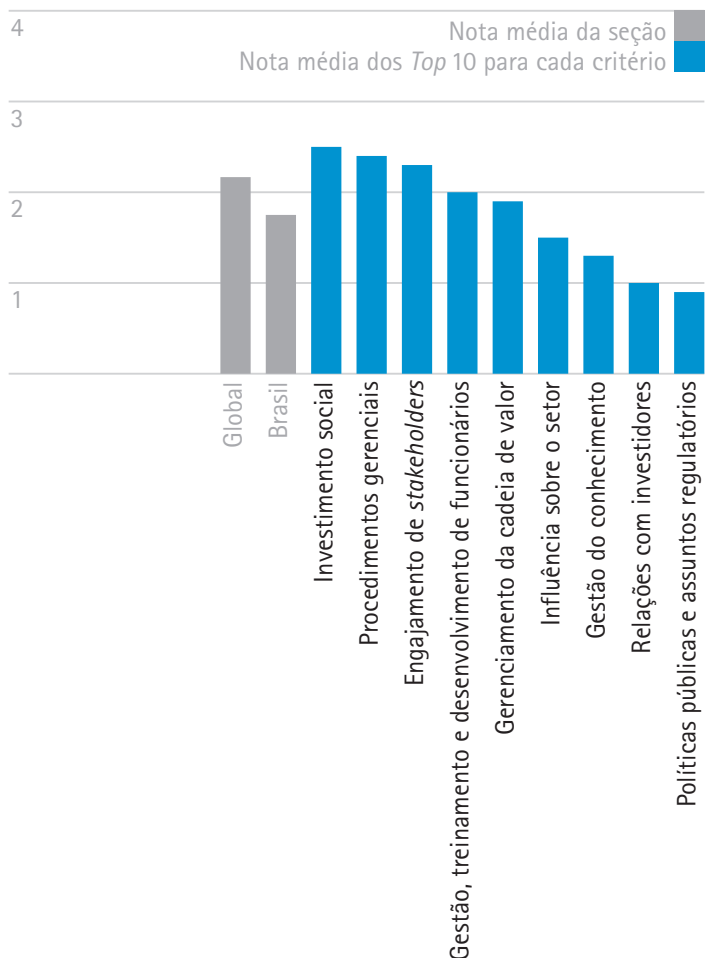


Figura 6

### Gestão

Nota média para cada critério



### Sistema de Pontuação do Global Reporters

Cada critério recebe de zero a quatro pontos, com base no método a seguir:

**0 = Zero**

Ausência ou insuficiência de informações que indiquem se a empresa entende o critério ou o leva a sério.

**1 = Superficial**

O relatório sugere pelo menos algum reconhecimento do critério, tentando apresentá-lo de maneira séria, porém não de forma sistemática.

**2 = Sistemático**

A cobertura sugere uma abordagem séria com a tentativa de apresentar as informações de forma sistemática, porém não reflete o desenvolvimento ou relevância total ou integral em toda a empresa, entre as divisões ou questões.

**3 = Abrangente**

Cobertura séria e sistemática, sem grandes deficiências no conteúdo, apresentação ou interpretação, porém não possui vínculo explícito ou total com a tomada de decisão do negócio principal.

**4 = Integrado**

Relatório sério e abrangente, evidenciando seu vínculo com a tomada de decisão dos negócios em geral e processos chave, de modo a aperfeiçoar a eficácia da sustentabilidade.

O sistema de pontos é seqüencial, o que significa que, para receber determinada pontuação, o relatório deverá ter atingido os requisitos da anterior.

Figura 7

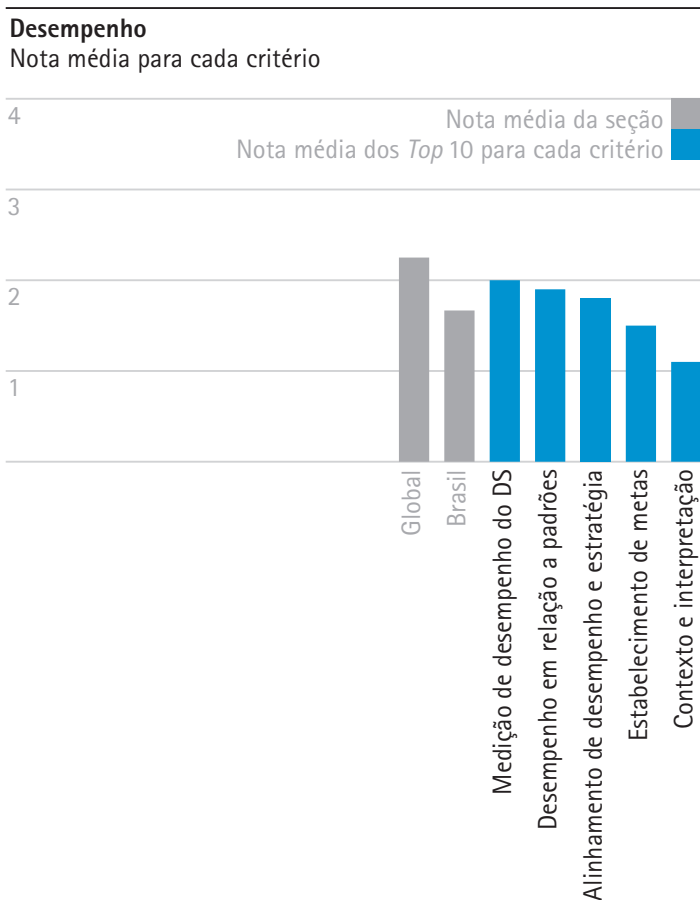
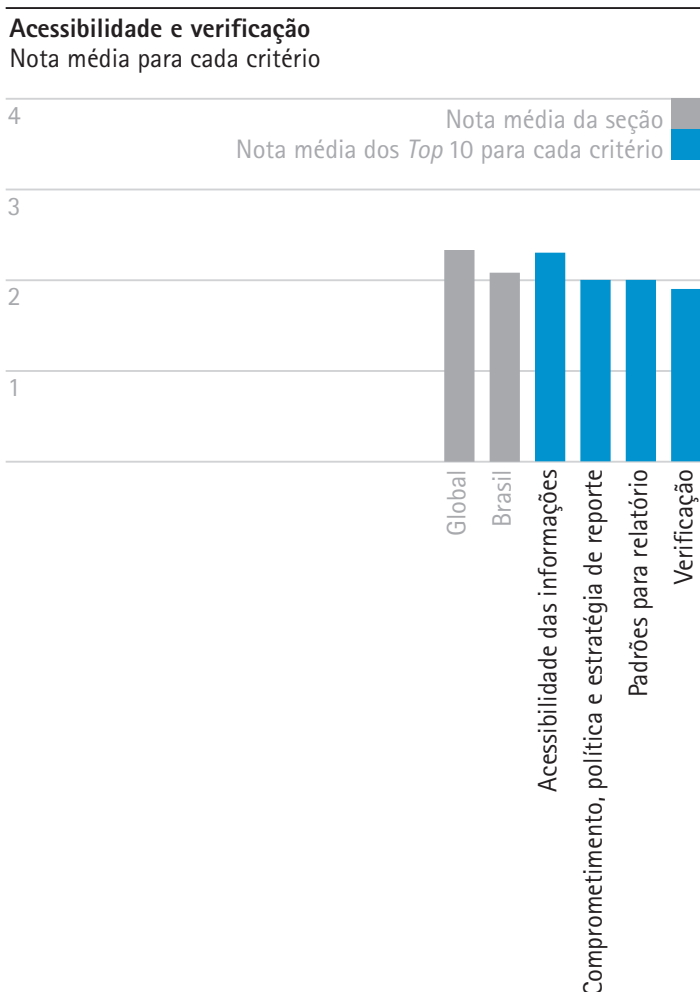


Figura 8



## Resultados Governança e estratégia

A primeira e maior seção da metodologia de avaliação analisa os relatórios quanto à governança e estratégia e a forma como estas contemplam as questões de sustentabilidade. Avalia como o relatório descreve o papel dos conselhos de administração e da liderança da empresa, os valores e princípios, a identificação de questões materiais, os riscos e oportunidades, a influência sobre mercados, entre uma série de outras atividades. Esta seção procura identificar que questões de sustentabilidade a empresa está disposta a assumir, bem como suas intenções para gerenciá-las.

Esta é uma das áreas na qual os *Top 10* pontuaram bem, com média de 51% para os 11 critérios. Tanto a Suzano Petroquímica quanto a Ampla obtiveram mais de 60% nesta seção. A Ampla e a Coelce receberam raras 4 pontos por relatar seus Valores, princípios e políticas para o desenvolvimento sustentável.

Os dois relatórios discriminam com clareza os sete compromissos das empresas com o desenvolvimento sustentável, ressaltando que estes são a base de suas políticas de sustentabilidade e afirmando seu senso de responsabilidade no que se refere à conduta comercial, relacionamento com acionistas, sociedade, consumidores, funcionários, meio ambiente, inovação e criatividade.<sup>15</sup>

Os *Top 10* possuem boa desenvoltura ao relatar sua Estratégia de negócios e a visão do desenvolvimento sustentável. Em alguns casos, esta postura está relacionada à atividade fim da empresa. As concessionárias Energias do Brasil, Ampla, Coelce e Sabesp, por exemplo, respondem pelo fornecimento de serviços essenciais à população por meio de concessões governamentais, fato que coloca as questões de sustentabilidade no centro da agenda de negócios.

Figura 9

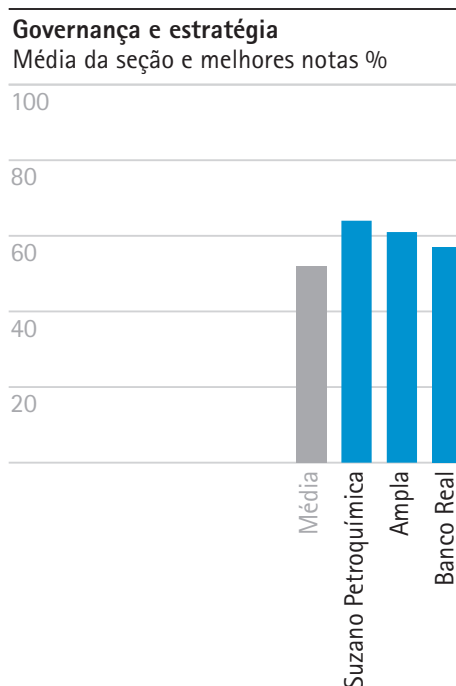
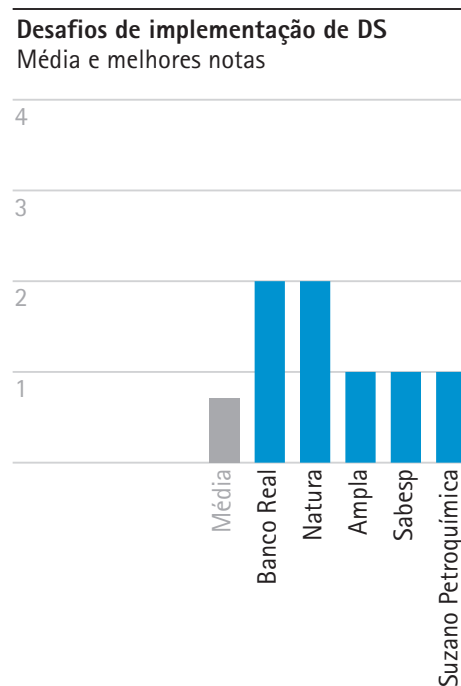


Figura 10



A Suzano Petroquímica apresenta bons exemplos de busca por matéria prima alternativa ao petróleo para a produção de polímeros biodegradáveis. Também detalha novos processos produtivos e a utilização de nanotecnologia para a redução de impactos. O relatório ainda descreve os investimentos no aumento da conscientização sobre plásticos biodegradáveis, nas iniciativas para aumentar a reciclagem e na criação de novos mercados para produtos reciclados.

No entanto, metade dos *Top 10* recebeu nota zero no critério Desafios de implementação do desenvolvimento sustentável, que avalia como a empresa relatora descreve os desafios, *trade-offs* e barreiras para atingir o desenvolvimento sustentável. A ausência quase total de transparência nos desafios de implementação provavelmente faz com que os leitores concluam que os relatórios apresentam um quadro desequilibrado da evolução para a sustentabilidade. Para o aperfeiçoamento dos relatórios de sustentabilidade no Brasil – e para que sejam considerados confiáveis pelos leitores – o tratamento dos *trade-offs* e das dificuldades deverá ser aprimorado no futuro.<sup>16</sup>

A pontuação do critério Responsabilidades e estruturas de governança também foi baixa, com média de apenas 1,6. Em muitos casos, as empresas simplesmente deixaram de reportar as informações relativas a esses aspectos. Com a governança corporativa em ascensão na agenda empresarial do Brasil, tais questões deverão ser, de forma consistente, incluídas nos próximos relatórios.

A Suzano Petroquímica recebeu respeitáveis 3 pontos com a descrição detalhada da sua estrutura geral de governança corporativa e das responsabilidades relacionadas à sustentabilidade, enfatizando a importância de ganhar confiança e ser transparente com os *stakeholders* e acionistas. A empresa também se destaca por explicar com clareza o papel do Comitê de Sustentabilidade e Estratégia para garantir o tratamento das questões de sustentabilidade por meio da elaboração de diretrizes para os demais comitês e grupos de trabalho, dentre uma série de outras iniciativas.<sup>17</sup>

É provável que a partir da crise financeira global de 2008, uma regulação mais abrangente ganhe força na próxima década, ficando os conselhos de administração sujeitos a controles mais rígidos. Dentre as questões que irão requerer mais atenção, é de se esperar que a sustentabilidade tenha maior destaque nas discussões da alta administração. As melhores práticas emergentes, destacadas pela *Conference Board of Canada*, incluem ferramentas como um "mapa da sustentabilidade corporativa" para o conselho ou ainda a integração da sustentabilidade na missão e valores, bem como nos processos de gestão de risco e estratégia.<sup>18</sup>

As empresas que consideram os relatórios de sustentabilidade como uma ferramenta de prestação de contas treinam seus funcionários e envolvem a alta administração no processo, preparando-se para publicar relatórios de qualidade.

João Gilberto Azevedo



## Resultados Gestão

A seção de Gestão da metodologia analisa processos e procedimentos relativos a uma série de práticas internas, das questões de recursos humanos às políticas públicas. Em resumo, avalia a qualidade da abordagem pela empresa para implementar sua visão e estratégia. De maneira geral, os *Top 10* obtiveram pontuação significativamente mais baixa nesta seção do que em Governança e estratégia, com média de 44%.

A Natura destaca-se como líder, com a marca de 56% nesta seção, ficando o Banco Real, a Bunge, a Coelce e a Suzano Petroquímica em um distante segundo lugar, empatados com 47%. A Natura se destaca em mais de uma área:

### – Procedimentos de gestão

A Natura detalha seus sistemas de gestão em saúde e segurança, qualidade de produtos, emissão de gases de efeito estufa e embalagens, entre outros.

### – Gestão da cadeia de valor

Há nítida ênfase em garantir a qualidade dos fornecedores e da compra de matérias primas. Isto inclui seu sistema "Qlicar" de avaliação, certificação e monitoramento dos fornecedores, sob as óticas econômica, social e ambiental. Além disso, sua abordagem "BioQlicar" destina-se a aperfeiçoar a capacidade das comunidades (muitas destas localizadas na Amazônia) de fornecer à Natura matérias primas de qualidade, preservando, ao mesmo tempo, a biodiversidade.

### – Políticas públicas

Destaca-se a elaboração dos Princípios de Relacionamento, os quais orientam a conduta da Natura perante o Governo, com lançamento previsto para 2008, junto com suas políticas anticorrupção, suborno e de *lobby*.

Os conhecedores da cultura de negócios brasileira não ficarão surpresos ao constatar que a maior pontuação média (2,5) nesta seção foi para Investimento social. A Ampla recebeu 4 pontos por ter demonstrado nitidamente o vínculo entre as atividades de investimento social e as questões materiais tais como eficiência energética, segurança, cidadania e ética. Embora o foco em investimento social seja compreensível à luz do contexto brasileiro, diversos aspectos de gestão – incluindo Políticas públicas e assuntos regulatórios, Relações com investidores e Gestão da cadeia de valor – são tratados muito timidamente. Nenhum dos *Top 10* aborda o *lobby* de forma sistemática e com base em princípios, embora muitas dessas empresas sejam notoriamente ativas no campo das políticas públicas.

Os leitores precisam entender com clareza as iniciativas das empresas na implementação de seus compromissos com a sustentabilidade. Além disso, trata-se de uma oportunidade de mostrar o que as empresas fazem melhor: adaptar as operações internas para cumprir as metas estratégicas.

Figura 11

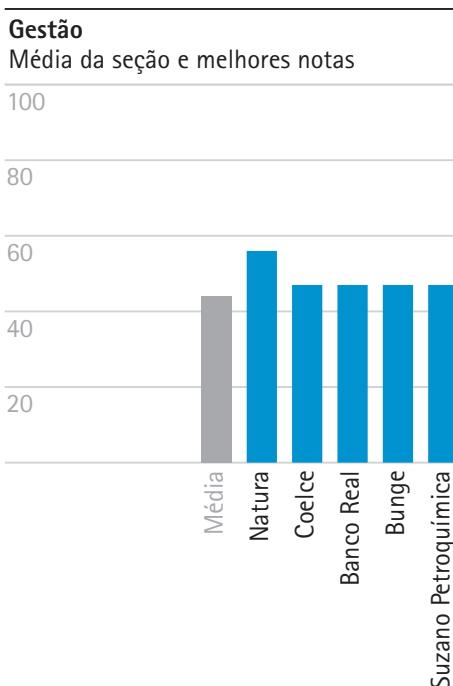
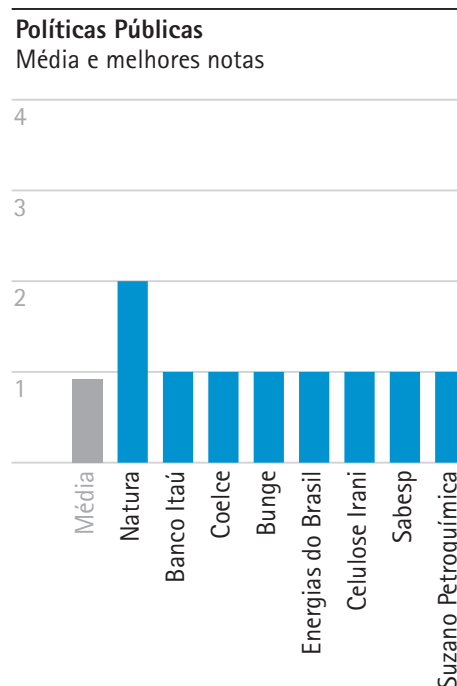


Figura 12



# Resultados

## Apresentação do desempenho

A avaliação da eficácia dos relatórios ao informar os leitores acerca do desempenho da empresa resultou na menor pontuação média, de apenas 41% para os *Top 10*. Conforme já mencionado anteriormente, as empresas foram mais bem sucedidas no estabelecimento do contexto geral (por exemplo, por meio de declarações de valores, estratégia e intenções) do que em demonstrar como suas intenções se tornam práticas.

Em grande parte, os *Top 10* abordam o desempenho da sustentabilidade mediante a utilização dos indicadores das Diretrizes GRI. A Coelce liderou o grupo com pontuação de 60%, por ter apresentado bons indicadores de desempenho relacionados às suas questões materiais identificadas, por explicar os indicadores técnicos e interpretá-los, além de compará-los com os resultados de outras concessionárias de energia elétrica.

No entanto, a maioria dos *Top 10* — a exemplo de outros relatórios no Brasil — não ofereceu informações suficientes sobre indicadores, dificultando o entendimento da avaliação de desempenho por parte dos leitores. Com frequência, os relatórios deixam de contextualizar os indicadores de desempenho, além de não explicarem adequadamente as premissas por trás das afirmações; de não fazerem o *benchmark* com o setor ou com normas regionais; e de não proverem referências sobre a capacidade dos ecossistemas e metas nacionais e/ou internacionais para o setor.

As empresas também deixam de apresentar uma avaliação de como julgam seu próprio desempenho — ou o esclarecimento de porque este está no nível informado e não pior ou melhor.

A discussão sobre o Estabelecimento de metas é também um aspecto importante no relato do desempenho. Mais uma vez, a Coelce obteve 3 pontos pela descrição de metas quantitativas relativas a quase todas as suas questões materiais. Por exemplo, a Coelce definiu cinco metas específicas e mensuráveis, apenas sobre satisfação do cliente. Entretanto, de modo geral, os *Top 10* tiveram um desempenho ruim neste quesito, com pontuação média de apenas 1,5. Grande parte das metas constantes nos relatórios *Top 10* era de cunho qualitativo e genérico, como, por exemplo: "expandir nossa base de clientes nas operações de microcrédito" (Banco Real), "avaliar processos produtivos de modo a identificar oportunidades para reduzir o consumo de energia" (Suzano Petroquímica) ou ainda "procurar novas oportunidades para aperfeiçoar a assistência aos clientes e as relações com as agências reguladoras" (Banco Itaú). Poucos exibiram metas nítidas passíveis de comparação com outras empresas e de acompanhamento ao longo do tempo.

De forma mais ampla, isto é um sinal da necessidade das empresas ficarem mais atentas à apresentação de indicadores de desempenho. Não é suficiente fazer declarações gerais e conceituais sobre a sustentabilidade. O relatório deve oferecer aos leitores meios específicos e confiáveis para o entendimento da performance e dos resultados obtidos pelas empresas.

Figura 13

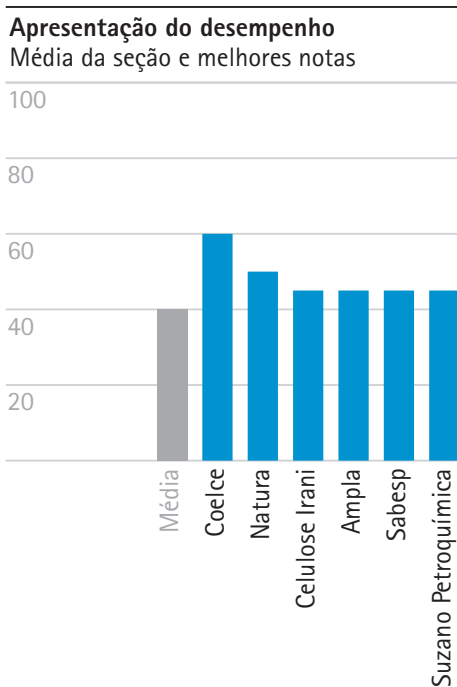
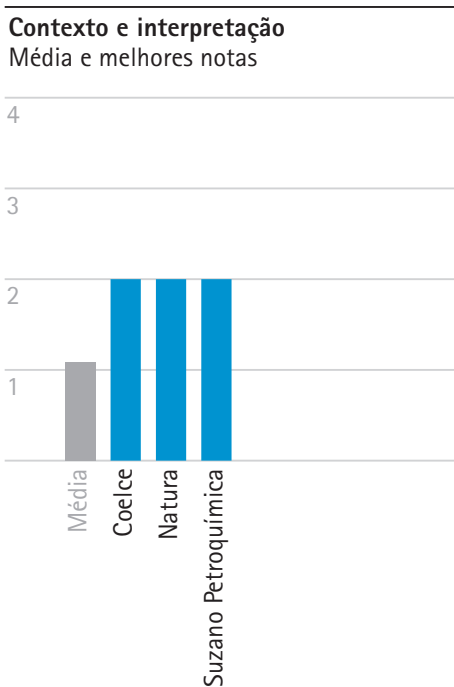


Figura 14



## Resultados

### Acessibilidade e verificação

Além do conteúdo dos relatórios, há diversas formas pelas quais as empresas podem auxiliar a compreensão dos leitores e tornarem os relatórios — bem como outros meios de comunicação — mais úteis e confiáveis. Este aspecto é crítico, tendo em vista a complexa natureza e variedade de informações que normalmente constam nos relatórios de sustentabilidade.

Esta seção é uma das melhores para os *Top 10*, com pontuação média de 51%. Grande parte dos fundamentos de um bom relatório está presente como, por exemplo, o fato de todos os *Top 10* utilizarem as Diretrizes GRI G3. A Natura apresentou o melhor desempenho, com pontuação de 62,5%.

A adoção de verificação externa é um importante indicador do reconhecimento, pelas empresas, da necessidade de produzir relatórios verossímeis. Sete dos *Top 10* incluíram uma declaração de verificação externa. Quatro deles — Bunge, Celulose Irani, Natura e Banco Itaú — fazem alusão à norma AA1000<sup>19</sup> e três — Banco Real, Bunge e Banco Itaú — incluem avaliações de seus relatórios por seus *stakeholders*, embora nem sempre apresentadas com muito detalhe.

Freqüentemente, os leitores acham as informações sobre sustentabilidade complexas e volumosas, de maneira que a Acessibilidade às informações torna-se um princípio importante na elaboração dos relatórios de sustentabilidade. Por exemplo, tornou-se cada vez mais comum em todo o mundo a utilização de *websites* para complementar as informações dos relatórios impressos.

No entanto, esta tendência ainda não foi adotada pelos *Top 10* e representa uma oportunidade para as empresas no Brasil tornarem suas informações mais acessíveis ao usuário.

As exceções são o Banco Real, cujo *website* possui uma seção exclusiva sobre sustentabilidade, com informações de como esta está integrada em seus produtos e serviços, bem como um banco de dados disponível ao público sobre melhores práticas de sustentabilidade (Espaço Real de Práticas de Sustentabilidade).<sup>20</sup> A Natura também oferece informações complementares em seu *website* para determinados grupos de *stakeholders*, tais como consumidores, fornecedores, funcionários e outros. Em ambos os casos, as informações complementares do *website* estão indicadas com clareza no relatório impresso, possibilitando aos leitores conhecer as informações adicionais disponíveis, caso desejem.

Públicos diversos possuem diferentes interesses, preferências e maneiras de se relacionar com as informações relativas à sustentabilidade. Neste sentido, os relatórios devem empregar termos compreensíveis e fornecer um contexto adequado a cada público. Embora a acessibilidade dos relatórios de sustentabilidade e dos *websites* seja importante, as empresas líderes também procuram divulgar seu desempenho de sustentabilidade por meio de outros canais de fácil acesso. Para ter uma visão geral de como as empresas atingem investidores, clientes e parceiros de suas cadeias produtivas com a utilização de canais de comunicação específicos, veja a página 24.

Figura 15

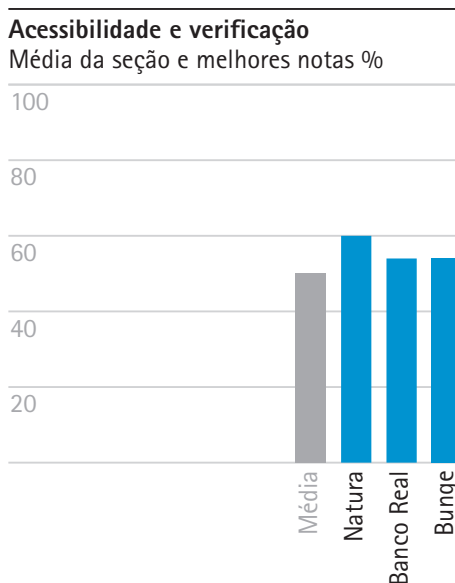
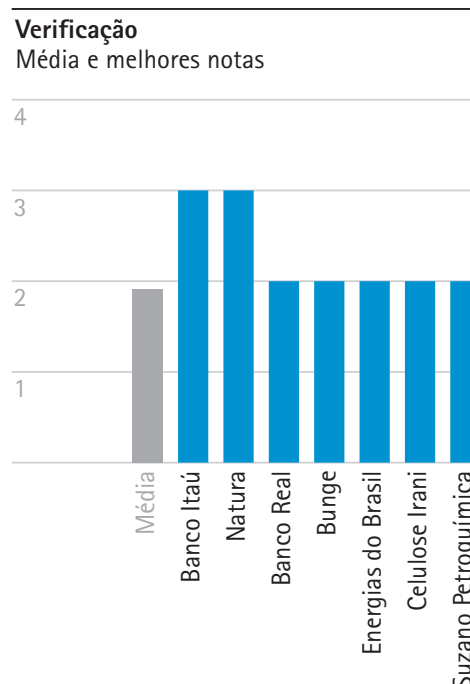


Figura 16



## Tema relevante

# Integração da sustentabilidade nos negócios

As empresas concentram-se em suas principais atividades e no que sabem fazer melhor. Por este motivo, as iniciativas relacionadas à sustentabilidade são mais bem sucedidas quando integradas ao *core business* da companhia. Tal integração implica incorporar as questões de sustentabilidade na estratégia de negócios, nas metas comerciais, nos principais indicadores de desempenho e nos demais elementos de gestão e de comunicação.

A quantidade de pontuações 4 atribuída aos critérios da metodologia representa um dos testes mais simples quanto à integração da sustentabilidade aos negócios (veja na página 12 como isto acontece). Dentre os *Top 10*, há apenas seis pontuações 4 (de um total possível de 290). A Ampla atingiu duas destas, ao passo que Banco Real, Coelce, Energias do Brasil e Suzano Petroquímica obtiveram, cada um, apenas uma pontuação 4.

Comparativamente, a melhor pontuação dos *Top 10* foi no critério Estratégia de negócios e visão do desenvolvimento sustentável, que avalia o quão bem uma empresa percebe o impacto da sustentabilidade em seus negócios no futuro. O Banco Real e a Suzano Petroquímica receberam a pontuação máxima neste quesito.

– O relatório da Suzano Petroquímica apresenta sua "Visão 2015" sobre lucratividade, crescimento e sustentabilidade. Tal visão posiciona sustentabilidade e governança corporativa na condição de princípios de orientação para o planejamento estratégico e o posicionamento externo. Mostra também como a empresa procura influenciar fornecedores, clientes e funcionários para cumprir esta estratégia.

– A descrição do Banco Real de sua "Check List de Sustentabilidade e Inovação" oferece um conjunto de 24 perguntas ligadas a aspectos sociais, ambientais e econômicos, destinado a orientar a criação de novos produtos sustentáveis.

Para a maioria dos *Top 10*, o desafio consiste em ir além das considerações sobre sustentabilidade em termos de valores e visão e começar a demonstrar a integração do conceito aos negócios, no curto e no longo prazo.

Com o tempo, a integração estratégica da sustentabilidade irá diferenciar os líderes dos demais. A ligação entre o desempenho sustentável e o sucesso nos negócios torna-se mais visível à medida que as empresas evidenciam seu desempenho em sustentabilidade no relacionamento com seus clientes e investidores. A *British Telecom* detalha, em seu relatório, por exemplo, como as questões de sustentabilidade a auxiliam a gerar novos negócios, ao passo que a GE, ao criar o programa *Ecomagination*, estabelece metas comerciais claras e rigorosas para produtos com credenciais de sustentabilidade.

Dentre os *Top 10*, foi possível identificar tentativas interessantes de relacionar a sustentabilidade com a Influência de clientes e formação do mercado. Merecem destaque os esforços da Natura para entender as atitudes dos clientes perante a marca, bem como as campanhas da Ampla para a conscientização de questões relativas ao consumo eficiente e dos reflexos negativos do furto de energia. Entretanto, a combinação de relatórios anuais e de sustentabilidade em um único documento — a exemplo do que fazem os *Top 10* — parece ser o único esforço feito pela maioria das empresas para comunicar aos investidores as questões de sustentabilidade. Trata-se de uma oportunidade perdida de conscientizar aqueles que possuem grande capacidade de agir e provocar mudanças.

## É necessário um grande esforço no Brasil para que a alta administração perceba o quão estratégico é um Relatório de Sustentabilidade e o potencial que ele possui, interna e externamente.

Fábio Feldmann

## Tema relevante

# Credibilidade dos relatórios

As empresas precisam trabalhar com afinco para garantir que os leitores acreditem no conteúdo de seus relatórios, os quais, por exigência destes, devem ser confiáveis e transmitir um verdadeiro comprometimento com a sustentabilidade. Este foi assunto de destaque no GRI *Readers' Survey* realizado em conjunto com o Prêmio do *Readers' Choice* e também divulgado em maio de 2008.<sup>21</sup> Foram 893 participantes brasileiros, sendo esta a maior representação em termos de um único país. Os resultados obtidos indicam o que os leitores do Brasil acreditam contribuir para tornar os relatórios mais verossímeis (Figura 17).

O Conselho Consultivo identificou os principais fatores que, em sua opinião, comprometem a credibilidade dos relatórios brasileiros de modo geral:

– **Reflexo do verdadeiro comprometimento por parte das lideranças**

Os relatórios tendem a omitir a voz da alta administração, falhando em comunicar o entendimento e o comprometimento da liderança com a sustentabilidade. Uma discussão sobre como a alta administração enxerga os desafios e de como a sustentabilidade está alinhada com o *core business*, será útil para cobrir esta deficiência.

– **Opinião dos stakeholders**

As opiniões dos *stakeholders*, em especial as mais críticas, estão notavelmente ausentes na maioria dos relatórios de sustentabilidade no Brasil, o que significa que os leitores recebem uma visão unilateral das questões e do desempenho das companhias. Especialistas, comunidades do entorno, ONGs e outros são capazes de injetar uma dose de realidade nos relatórios, assim como ajudar a demonstrar que a empresa propõe-se a abordar seriamente as preocupações dos envolvidos.

– **Conteúdo equilibrado**

De modo geral, os relatórios destacam as boas notícias e escondem as más, ou as deixam totalmente de fora. Os leitores tenderão a desconsiderar por completo os relatórios que não refletirem adequadamente os desafios da sustentabilidade. É, portanto, essencial que a identificação de questões materiais inclua aquelas que apresentem desafios e dilemas para a companhia. Além disso, os relatos sobre desempenho deverão reconhecer e explicar eventuais falhas, bem como metas não atingidas.

– **Quantificação**

Com frequência, os relatórios não apresentam indicadores e metas quantitativas, mas apenas relatos de desempenho genéricos. Tal análise acaba sendo vista pelos leitores como distorcida, ao invés de transparente. Os relatórios deverão garantir a inclusão de determinados indicadores e metas mensuráveis, facilitando a real compreensão do desempenho da companhia.

**A utilização de indicadores quantificáveis dá credibilidade ao relatório: possibilita a comparabilidade e evidencia que a empresa está comprometida com o desenvolvimento sustentável.**

Cristina Montenegro

Não obstante o dito anteriormente, alguns aspectos de boas práticas, até de excelência, surgem entre os *Top 10*:

- A carta do presidente da Celulose Irani transmite uma abordagem da sustentabilidade em termos ambiciosos, claros e inspiradores: "É falso o dilema entre sustentabilidade e competitividade; faz parte de uma visão míope e vencida da atividade empreendedora. São absolutamente compatíveis os interesses privados de lucro e os interesses públicos de justiça social e preservação do meio ambiente." O desafio implícito para o setor privado expresso nesta afirmação, bem como seu impacto na seriedade do relatório da companhia são admiráveis.

- A Energias do Brasil incluiu opiniões de seus *stakeholders*, tais como declarações de funcionários, terceirizados, parceiros e beneficiários de suas ações de investimento social.
- O Banco Real e a Natura apresentaram relatos sobre desafios, de forma sensata e substancial.

Se o relatório considerar seriamente os anseios dos leitores e se esforçar para abordá-los incorporando algumas das práticas mencionadas anteriormente, estes poderão utilizá-lo para desenvolver estratégia e engajamento em torno das questões que afetam a todos. Caso não o faça — e os leitores distinguirão quando isto acontecer — o relatório não será confiável, independente de outras qualidades que possa ter.

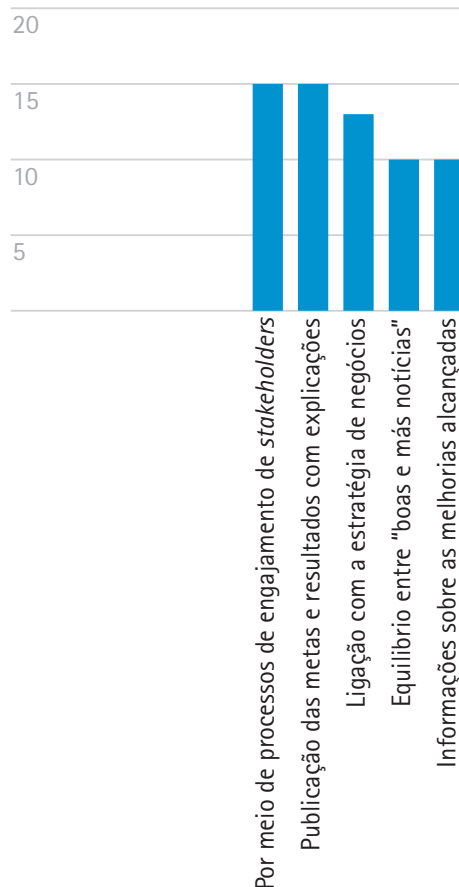
As empresas ainda resistem a apresentar com franqueza seus dilemas nos relatórios, em especial quando os mesmos têm origem em seus produtos, serviços e modelos de negócios. Os *stakeholders* sabem que a empresa possui desafios e dilemas, sendo que não encontrá-los no relatório retira a credibilidade do mesmo.

João Gilberto Azevedo

Figura 17

### Credibilidade dos relatórios para leitores brasileiros %

Fonte: Pesquisa dos leitores GRI de relatórios de sustentabilidade, 2008



## Tema relevante

### Materialidade

Relatórios de sustentabilidade costumam ser muito abrangentes já que os potenciais impactos das atividades das empresas contemplam desde relacionamento com funcionários até mudanças climáticas. Geralmente, as empresas não conseguem abordar tudo e ainda apresentar um relatório prático e de fácil leitura, sendo necessário, então, fazer escolhas sobre o que é prioritário para elas e seus leitores. Tal avaliação é comumente conhecida como materialidade.

Materialidade tornou-se uma palavra-chave no mundo dos relatórios de sustentabilidade. No entanto, a maioria dos relatórios brasileiros não reflete o tratamento sofisticado deste conceito. Eles pecam por enfatizar os investimentos sociais, em detrimento da identificação e abordagem de questões estratégicas mais relevantes para a empresa. Há, também, uma tendência por apresentarem informações em demasia. Os *Top 10* tinham, em média, 161 páginas.

#### A materialidade no radar

Os *Top 10* reconhecem, de fato, a questão da materialidade. A maioria deles tem o cuidado de divulgar informações sobre as questões sociais, ambientais e econômicas mais importantes. Embora apresentem, de modo geral, seus processos de seleção e priorização de assuntos, os *Top 10* estão em diferentes estágios da curva de aprendizado. Algumas empresas relatam processos de materialidade, porém não identificam o que consideram suas questões prioritárias. Outras já discutem as questões materiais e as priorizam, mas ainda publicam muitas informações irrelevantes.

Ampla, Coelce, Energias do Brasil e Natura obtiveram boas pontuações no critério Identificação e priorização de questões. Cada um dos relatórios destas empresas oferece uma boa apresentação do processo utilizado para identificar questões materiais, consoante com as Diretrizes G3 da GRI. Três deles incluem a "matriz da materialidade", o que auxilia a descrever a importância das questões mapeadas, tanto na ótica dos *stakeholders* quanto na das empresas. Mesmo assim, algumas delas atribuem alta prioridade a muitas questões, o que, de certa maneira, anula a finalidade da avaliação de materialidade (Figura 20).

Figura 18

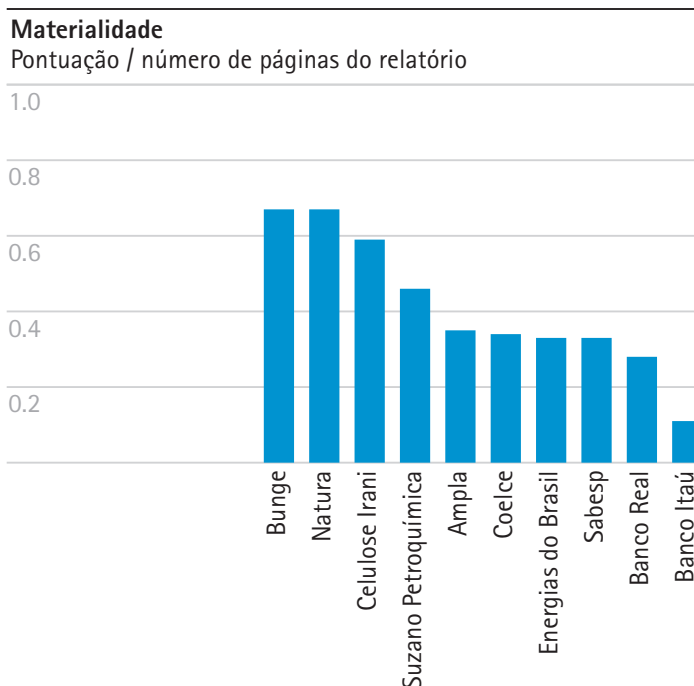
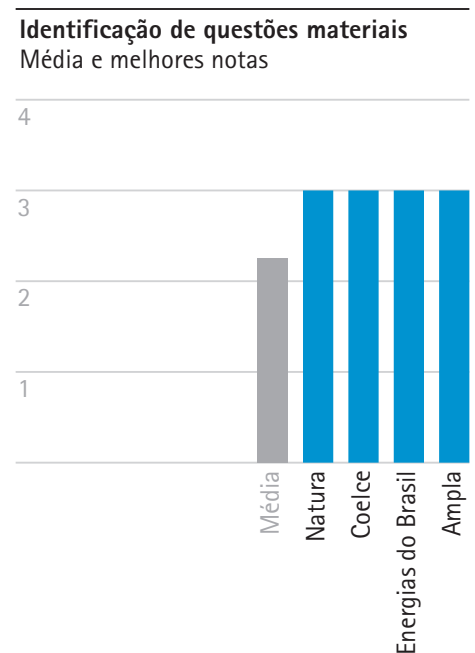


Figura 19



## Menos significa mais

Entende-se que as empresas desejem garantir que os leitores recebam todas as informações de seu interesse. Todavia, um relatório de sustentabilidade sobrecarregado de informações mais dificulta sua compreensão do que a facilita. Os melhores relatórios globais focam em apenas algumas questões expressivas, muitas vezes não mais do que quatro ou cinco. Um exemplo das boas práticas globais é o da Ford Motor Company, cuja matriz de materialidade dá ênfase a apenas cinco questões.<sup>22</sup>

Um processo adequado de materialidade aperfeiçoará a capacidade interna da empresa de gerenciar questões, refletirá uma abordagem sólida e racional na gestão e em suas responsabilidades, além de proporcionar confiança aos *stakeholders* quanto à sua transparência e ao profissionalismo. Adicionalmente, melhorará a qualidade dos relatórios no curto prazo.

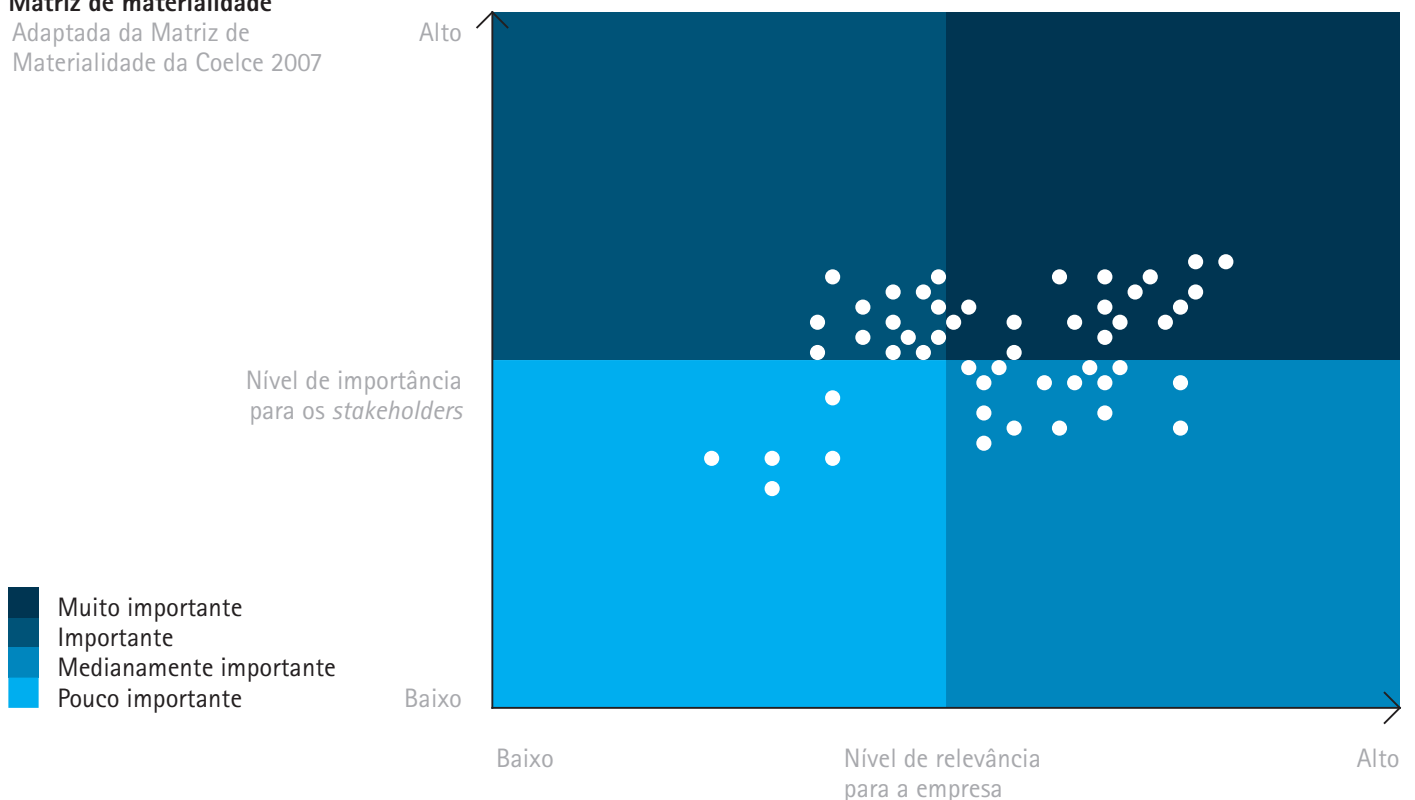
Usar uma abordagem de "checklist" pode reduzir o conteúdo de um relatório e torná-lo superficial e até excluir questões importantes nele apresentadas.

Fábio Feldmann

Figura 20

### Matriz de materialidade

Adaptada da Matriz de Materialidade da Coelce 2007





## Tema relevante

### Engajamento de *stakeholders*

O engajamento de *stakeholders* está definitivamente incorporado na agenda corporativa do Brasil. Quase todos os *Top 10* divulgam seus esforços para interagir com públicos de interesse sobre questões relacionadas à sustentabilidade ou sobre a qualidade de seus relatórios. No entanto, há significativas perdas de oportunidades em ampliar o engajamento de *stakeholders* como meio de criar valor para o negócio.

A Ampla, a Bunge e a Coelce obtiveram pontuação 3 por abordarem o engajamento das partes interessadas. A Ampla e a Coelce oferecem mapas detalhados dos *stakeholders* à luz de questões relevantes, explicando as diversas abordagens da empresa para o engajamento. O relatório da Bunge utiliza um painel de *stakeholders* para identificar as questões relevantes. Há também um amplo esforço da companhia para atingir fazendeiros, clientes, funcionários e Governo.

O relatório da Souza Cruz<sup>23</sup> descreve o engajamento de *stakeholders* de forma bastante detalhada e extensa, dedicando para tanto mais de um quarto do relatório. As preocupações das partes interessadas são apresentadas, em conjunto com os compromissos específicos da empresa para abordá-las. Contudo, a falta de representação de entidades de saúde pública nas audiências de engajamento resulta em preocupante e baixa ênfase dada, no relatório, aos impactos do tabagismo na saúde.

As experiências de empresas em todo o mundo ao longo dos anos cristalizaram uma série de princípios para um bom engajamento de *stakeholders*:<sup>24</sup>

#### – Comprometer-se com questões materiais

Garantir que o engajamento esteja alinhado com as questões relevantes identificadas, de forma a agregar valor ao negócio.

#### – Engajar os *stakeholders* certos

Os relatórios deverão refletir um universo de *stakeholders* inclusivo, desafiador e diversificado e estes, por sua vez, devem ter expertise, desejo e influência para se engajar nos assuntos da empresa.

#### – Oferecer os recursos adequados

O relatório será mais relevante para os *stakeholders* ao refletir um processo de diálogo profundo e estratégico, com o envolvimento direto da alta administração, ao invés de uma pesquisa de opinião passiva. Alocar recursos adequados (tempo, dinheiro e pessoas) é garantia de sucesso.

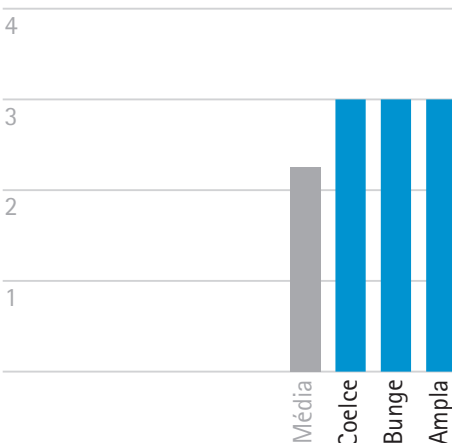
#### – Demonstrar ação

Demonstrar como o engajamento foi utilizado para direcionar ações e compromissos e não apenas como meio para justificar decisões e desempenho passado.

Os atuais relatórios de sustentabilidade ainda refletem o engajamento de *stakeholders* realizado para fins de reputação e gestão de riscos. É provável que, no futuro, perceba-se maior valor gerado por meio de novas formas de engajamento nas quais os *stakeholders* contribuam com novas fontes de inteligência, percepção, inovação e desenvolvimento de mercado. A prospecção destes ricos recursos exigirá formas de comunicação inovadoras e bem pensadas, com a devida atenção a assuntos de propriedade intelectual.

Figura 21

#### Engajamento de *stakeholders* Média e melhores notas



## Tema relevante

### Além dos relatórios

A verdade é que os atuais relatórios de sustentabilidade, apesar de suas virtudes, frequentemente não conseguem atingir públicos-alvo. É possível que um seleto grupo de "stakeholders profissionais" (consultores, investidores socialmente responsáveis, alguns pares e concorrentes) os leiam por completo, porém poucos investidores tradicionais, clientes, funcionários e comunidades do entorno farão tal esforço.

Felizmente, o relatório de sustentabilidade não é um fim em si mesmo. O processo de relatar pode ser utilizado como um sistema efetivo de gestão, possibilitando uma melhoria contínua. Pode, também, auxiliar o estabelecimento de estratégias e metas (visto que a divulgação incentiva as decisões e evita as desistências), a geração de novos negócios (ao destacar tendências chave e incentivar internamente a inovação) e a melhoria do clima organizacional entre os colaboradores (por meio de conscientização, orgulho, ação e treinamento). Este processo é, sem dúvida, valioso, porém raramente resulta em uma ótima ferramenta de comunicação.

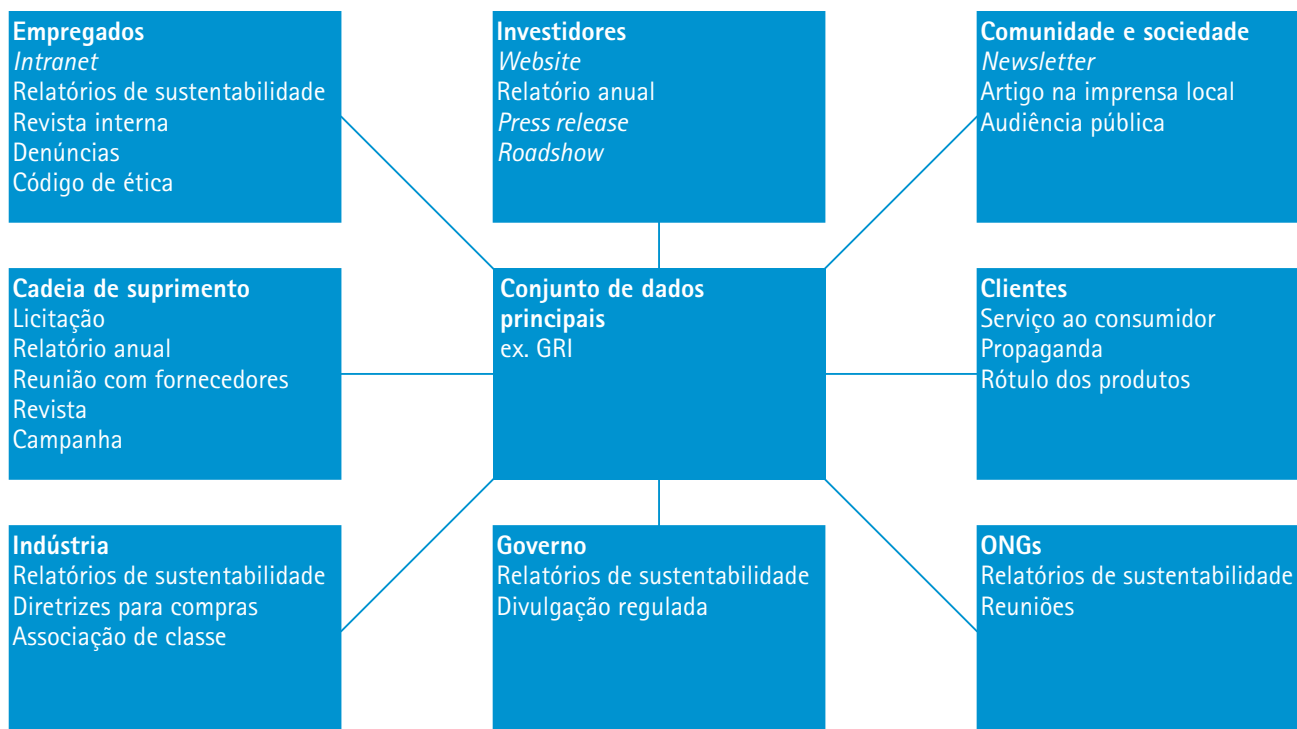
### Canais de Comunicação

A comunicação deve ter como meta proporcionar aos stakeholders as informações necessárias para que estes façam boas escolhas — e isto poderá envolver uma série de outras ferramentas e processos. Abordagens mais específicas e variadas para a comunicação com o público de interesse — que utilizem informações relacionadas à sustentabilidade — causarão maior impacto do que atualmente é possível. Isto significará incluir as informações em outras formas de engajamento com diversos públicos.

Esta é uma tendência identificada inicialmente em 2006, quando se previu que informações relacionadas à sustentabilidade seriam cada vez mais utilizadas para compor relatórios anuais, requisições de propostas para os fornecedores, comunicação com os clientes, informações nos pontos de venda, divulgação de resultados para investidores, dentre outras múltiplas finalidades. A figura 22 exemplifica diversos tipos de canais de comunicação mais adequados para incorporar conteúdos de sustentabilidade.

Figura 22

### Integração da sustentabilidade nos canais de comunicação



Os relatórios brasileiros oferecem exemplos úteis de como atingir determinados grupos de *stakeholders* com as informações corretas. Por exemplo:

– **Clientes**

O Banco Real promoveu uma campanha na mídia para conscientizar os clientes sobre a utilização responsável do crédito. A Natura introduziu, em 2007, uma "tabela ambiental" nas embalagens, inspirada nas tabelas com informações nutricionais presentes em alimentos, que traz três indicadores sobre a origem do produto e três sobre as próprias embalagens.

– **Governo**

A Sabesp divulgou, em seu relatório, a criação da "sala dos municípios" na sede da empresa, local para atendimento exclusivo dos dirigentes, com o objetivo de melhorar o canal de relacionamento com os governos municipais.

– **Fornecedores**

A Usina São Manoel,<sup>25</sup> produtora de açúcar e álcool, exige que seus fornecedores assinem seu código de conduta, o qual inclui questões relacionadas ao trabalho infantil e ao impacto da mecanização na colheita.

---

### Transparência absoluta

Com base na experiência dos relatórios internacionais, a tecnologia atual possibilita a disseminação mais eficaz das informações sobre sustentabilidade, uma vez que permite aos *stakeholders* acessar mais facilmente análises e dados detalhados. Trata-se de um campo no qual as boas práticas globais parecem apontar uma transformação fundamental no modo de acessar e utilizar o conhecimento.

A tecnologia *Web 2.0* e a rede de contatos *on-line* têm crescido vertiginosamente, trazendo implicações e oportunidades para os relatórios. A Timberland publica atualizações trimestrais relacionadas à sustentabilidade no *website* JustMeans.<sup>26</sup> O sucesso sem precedentes de My Starbucks Idea, uma inovação da rede americana de cafeterias Starbucks que combina negócios tradicionais e sustentabilidade, anuncia uma nova era de engajamento e de relatórios *on-line*.<sup>27</sup>

A maior transparência na cadeia de valor é outro campo onde se começa a verificar sinais de divulgação mais ampla. O SEDEX (*Supplier Ethical Data Exchange*) aperfeiçoa o acesso às informações para compradores e fornecedores, bem como facilita os processos de auditoria.<sup>28</sup> Na outra extremidade da cadeia de valor, estima-se que os consumidores disporão, em breve, de novas ferramentas que os fortalecerão em suas escolhas de consumo. A tecnologia que combina telefones celulares, leitores de códigos de barras, ferramentas de busca e bancos de dados públicos e privados, relativos à segurança, saúde, meio ambiente e desempenho social e ético pode não estar tão distante.

À medida que os diversos canais de comunicação forem testados e que novas tecnologias forem lançadas, haverá mudanças expressivas no cenário dos relatórios de sustentabilidade. Conheça as tendências futuras na página 28.

## Conclusões e recomendações

*Rumo à Credibilidade* verificou uma evolução significativa por parte dos relatórios brasileiros, mas ainda há um longo caminho a ser percorrido para atingir o nível das melhores práticas internacionais. Para os relatórios se tornarem mais relevantes às próprias empresas e mais valiosos aos leitores, é necessário entender e adotar algumas regras básicas — e outras nem tão básicas — relativas às boas práticas de prestação de contas.

No decorrer do presente relatório, foram destacadas boas práticas e também oportunidades de melhorias. Estão relacionadas, a seguir, tais recomendações, que podem ser úteis tanto para as empresas brasileiras que buscam produzir relatórios de qualidade, quanto para empresas de outros países.

---

### Governança e estratégia

#### **Apresentar como a sustentabilidade está incorporada no modelo de governança corporativa**

Explicar as estruturas e os processos que garantam responsabilidade e comprometimento para a consecução da visão e das metas relacionadas à sustentabilidade, desde o mais alto nível do conselho de administração a toda a empresa.

#### **Vincular a sustentabilidade à estratégia de negócios**

Apresentar a estratégia de negócios da empresa da forma como ela realmente é definida e utilizada. Esta é a base para a tomada de decisão na companhia, bem como o alicerce para o entendimento de como a sustentabilidade está inserida em — e, idealmente, direcionando — seus negócios.

#### **Quantificar o *business case***

Lucro, prejuízo, redução de custos, acesso ao capital, participação no mercado, valor da marca, reputação, investimentos em inovação e mitigação de riscos, velocidade das operações — estes e outros fatores podem ser afetados pela estratégia e iniciativas de sustentabilidade da empresa. A compreensão de tais fatores tenderá a melhorar o entendimento do relatório por parte dos principais *stakeholders*, em especial os investidores.

#### **Divulgar desafios, fracassos e dilemas**

Os *stakeholders* já sabem que estes existem e que a credibilidade do relatório exige uma abordagem completa, transparente e honesta das deficiências, desafios e obstáculos para a implementação da visão de sustentabilidade da empresa. Caso o relatório deixe de mencionar dificuldades evidentes, os *stakeholders* poderão se perguntar o que mais o relatório pode estar ocultando.

---

### Gestão

#### **Explicar os procedimentos de gestão**

É preciso certificar-se de que os leitores entendem os processos específicos pelos quais a empresa busca implementar seus compromissos com a sustentabilidade, bem como as medidas tomadas para institucionalizá-los. Por exemplo, a abordagem relativa à saúde e segurança, desempenho ambiental, suborno e corrupção, práticas trabalhistas, estratégia de marca, *marketing* de consumo, gestão de conhecimento e relações com investidores são relevantes e úteis para o público interessado no negócio.

Os relatórios de sustentabilidade servem para incentivar mudanças: é necessário ter uma grande quantidade de empresas reportando para comprovar a evolução. Ainda há muito poucas companhias relatoras no Brasil.

### Discutir os impactos na cadeia de valor

Grandes empresas são parte de complexas cadeias de valor e redes — desde a extração de matérias primas até a produção, o uso e a disposição final do produto — tendo influência expressiva no desempenho da sustentabilidade em toda a cadeia. As empresas líderes incluem, em seus relatórios, informações relativas às medidas adotadas para enfrentar os impactos em toda a cadeia de valor, de modo a informar e influenciar as atitudes de fornecedores, clientes e outros.

### Divulgar as atividades relacionadas às políticas públicas

Transparência nas atividades de relacionamento com o governo ganha uma importância cada vez maior pela capacidade de diferenciar a empresa. Os relatórios deverão, no futuro, declarar expressamente princípios, intenções e atividades específicas destinadas a influenciar as políticas públicas.

---

## Apresentação de desempenho

### Quantificar e contextualizar

A quantificação de impactos, usando indicadores comparáveis e consistentes, *benchmarks* e metas, auxilia na transparência e na prestação de contas. As empresas devem se esforçar para mensurar aspectos intangíveis, tratando os desafios de forma direta e explicando os riscos e oportunidades, bem como o *business case* para continuar adotando práticas sustentáveis.

### Publicar dados acessíveis e comparáveis

Relatar dados de desempenho de forma clara e comparável, com a utilização de indicadores confiáveis. Trazer informações históricas e segmentadas, quando possível, e fornecer dados de referência de modo a contextualizar o desempenho.

### Determinar metas reais

Metas estão entre os mais importantes indicadores de comprometimento, sendo também ferramentas críticas de gestão de desempenho. Neste sentido, as empresas não podem deixar de quantificá-las e incluí-las nos relatórios, relacioná-las aos resultados atingidos e revisá-las com o decorrer do tempo. As boas metas são específicas, mensuráveis e significativas. Quando possível, as mesmas deverão remeter aos reais impactos ambientais, sociais e econômicos das atividades empresariais, ao invés de metas mais simples (e menos significativas) tais como recursos financeiros empregados.

### Incluir a "voz" dos *stakeholders*

Se o relatório for uma declaração unilateral, não terá o impacto positivo esperado sobre os leitores. As empresas devem convidar os *stakeholders* — sejam órgãos governamentais, especialistas, ONGs ou comunidades do entorno — para opinar acerca de suas estratégias ou desempenhos de sustentabilidade.

---

## Acessibilidade e verificação

### Melhorar a utilização de *websites*

Os *websites* são capazes de agregar um imenso valor pois permitem adicionar informações, além daquelas que normalmente constam nos relatórios de sustentabilidade. Assim, as empresas devem empregá-las de modo a atingir determinados *stakeholders*, para divulgar dados detalhados ou técnicos que não sejam relevantes para o público geral, ou para prestar informações de cunho local em benefício das comunidades.

Os *websites* podem ser utilizados, também, como repositórios de informações que não mudam com frequência, a fim de evitar que estas sejam repetidas todos os anos nos relatórios impressos, tais como a estrutura ou a política de sustentabilidade da companhia.

### Explicar o que não foi relatado

Um bom processo de materialidade não apenas destaca as questões prioritárias, como também esclarece o que não foi relatado e porquê.

### Relatar o que importa

Um bom relatório de sustentabilidade não deverá conter excesso de informações e nem ignorar as questões relevantes. Dessa maneira, as empresas devem utilizar as melhores ferramentas existentes — como a matriz de materialidade — para priorizar os assuntos cobertos no relatório e não ter receio de excluir os que não forem materiais para a maioria dos *stakeholders*. Estes poderão ser apresentados no *website* ou em formas especializadas direcionadas a públicos específicos.

### Ir além dos relatórios

É necessário que as empresas integrem as informações sobre sustentabilidade aos canais de comunicação básicos e especializados e às ferramentas de engajamento já utilizadas com consumidores, investidores, fornecedores, parceiros comerciais, ONGs, governos e *stakeholders* especiais de maneira a dar vida à sustentabilidade para os verdadeiros interessados.

## Considerações finais

### O futuro da prestação de contas

Por definição, a "prestação de contas é o reconhecimento e a aceitação da responsabilidade por iniciativas, produtos, decisões e políticas (. . .) que impliquem na obrigação de relatar, explicar e responder pelas conseqüências."<sup>29</sup> No contexto da sustentabilidade, o comprometimento corporativo inclui a responsabilidade pelos impactos ambientais, sociais e econômicos sobre os *stakeholders* (pessoas ou grupos) afetados pelas atividades da empresa.

O relatório de sustentabilidade é um importante instrumento de prestação de contas empresarial. A pergunta-chave que se faz é: "A prática de publicar relatórios de sustentabilidade resultou em maior transparência por parte das empresas e trouxe mudanças expressivas?" Excluindo-se alguns poucos líderes que ascenderam ao topo de nossas pesquisas no decorrer dos anos, a resposta é: "Sim, mas os relatórios de sustentabilidade ainda deixam muito a desejar." As três grandes críticas aos relatórios que ouvimos são: (1) os relatórios não são lidos; (2) seu principal objetivo é a gestão da reputação (logo, os mesmos carecem de credibilidade); e (3) talvez eles auxiliem a direcionar estratégia e desempenho, porém deveria ser ao contrário.

Com este diagnóstico pouco animador da atual situação dos relatórios de sustentabilidade, o que se deve esperar para os próximos 3 a 5 anos? Os redatores ficarão desempregados? É claro que não, porém prevê-se que suas funções serão bem diferentes. No futuro a gestão do desempenho da sustentabilidade será mais estratégica e valiosa e diferente do processo de comunicar externamente a evolução. Seguem, abaixo, sugestões específicas para os futuros líderes em sustentabilidade:

- 1 A estratégia de negócio e a sustentabilidade estarão estreitamente integradas, ambas sendo parte do DNA corporativo.
- 2 A gestão da sustentabilidade será absorvida pelos processos de gestão estratégica por ser um assunto muito importante para ficar em segundo plano. Assim, para que haja um acompanhamento abrangente dos diversos indicadores de desempenho da sustentabilidade, será necessário um sistema interno de gestão e não mais um processo de coleta anual de dados.
- 3 As informações relativas à sustentabilidade serão incorporadas aos principais canais de comunicação e estarão implícitas nos produtos, marcas, contratos etc. A tecnologia continuará a provocar uma onda de "transparência absoluta", fato que elevará o nível do diálogo entre empresas e pessoas (veja página 25).
- 4 Os relatórios de sustentabilidade isolados irão desaparecer ou encolher expressivamente. Caso sobrevivam, focarão no intervalo "tempo real" da estratégia empresarial e das questões relevantes de sustentabilidade.

De volta ao presente, o que esta futura trajetória significa para as empresa que desejam produzir relatórios de sustentabilidade no Brasil? Os *Top 10* desta pesquisa comprovaram que são capazes de competir com as lideranças internacionais em relatórios de sustentabilidade — muitos em um prazo relativamente curto. A maioria dos desafios da elaboração de relatórios de sustentabilidade ainda enfrentados aplica-se aos relatórios tradicionais, bem como à trajetória futura acima delineada. A integração das estratégias de negócios e de sustentabilidade, o foco nas questões materiais, a credibilidade e a liderança efetiva são metas e processos essenciais que deveriam constar nos atuais relatórios de sustentabilidade, assim como na gestão interna e nos canais de comunicação externos de amanhã. Assim, para as empresas brasileiras que ambicionam liderar a agenda da sustentabilidade nos próximos 3 a 5 anos, esta trajetória futura apresenta uma imensa oportunidade de crescimento contínuo, bem como potencial para passar para a dianteira das boas práticas internacionais.

## Notas

- <sup>1</sup> KPMG: *International Survey of Corporate Responsibility Reporting*, 2008.
- <sup>2</sup> [www.corporateregister.com](http://www.corporateregister.com) consultado em julho de 2008.
- <sup>3</sup> Dados sobre África do Sul e Índia fornecidos por CorporateRegister.com. Dados sobre China foram obtidos em *Study of Sustainability Reporting in China: A Journey to Discover Values*, SynTao, 2007.
- <sup>4</sup> [www.sustainability.com/globalreporters](http://www.sustainability.com/globalreporters)
- <sup>5</sup> [www.bovespa.com.br/Principal.asp](http://www.bovespa.com.br/Principal.asp)
- <sup>6</sup> [www.iso.org/sr](http://www.iso.org/sr)
- <sup>7</sup> [www.sustainability-indexes.com](http://www.sustainability-indexes.com)
- <sup>8</sup> [www.bovespa.com.br/principal.asp](http://www.bovespa.com.br/principal.asp)
- <sup>9</sup> [www.globalreporting.org/reportingframework/g3guidelines/](http://www.globalreporting.org/reportingframework/g3guidelines/)
- <sup>10</sup> [www.sustainability.com/roadtocredibility](http://www.sustainability.com/roadtocredibility)
- <sup>11</sup> Os critérios foram: Identificação e priorização de questões materiais; Valores, princípios e políticas; Responsabilidades e estrutura da governança; Processos de gestão; Engajamento das partes interessadas; Mensuração do desempenho em desenvolvimento sustentável; Estabelecimento de metas; Verificação e Padrões de relatórios.
- Maiores informações sobre a metodologia de avaliação podem ser encontradas em [www.sustainability.com/globalreporters](http://www.sustainability.com/globalreporters)
- <sup>12</sup> A relação era de 25 relatórios, porém foi aumentada para 28 em função de vários relatórios terem tido a mesma pontuação.
- <sup>13</sup> As cinco subsidiárias são: Banco Real, Ampla e Coelce (ambas do Grupo Endesa), Energias do Brasil e Bunge.
- <sup>14</sup> Consta na seção sobre a Credibilidade dos relatórios, nas páginas 19 e 20, um relato mais detalhado das opiniões gerais e recomendações do Conselho Consultivo.
- <sup>15</sup> Visto que Ampla e Coelce são controladas pela empresa de energia espanhola ENDESA, o fato de seus relatórios serem semelhantes não causa grande surpresa.
- <sup>16</sup> Esta questão volta a ser tratada na seção de Credibilidade dos relatórios, nas páginas 19 e 20.
- <sup>17</sup> Reconhece-se que parte desta atividade poderá perder a relevância no futuro à luz da mudança de controle da companhia.
- <sup>18</sup> *The Role of the Board of Directors in Corporate Social Responsibility, Conference Board of Canada*, junho de 2008.
- <sup>19</sup> [www.accountability21.net](http://www.accountability21.net)  
A norma AA1000 foi atualizada e relançada em 2008.
- <sup>20</sup> [www.bancoreal.com.br/index\\_internas.htm?stUrl=/bancodepraticas/default.aspx](http://www.bancoreal.com.br/index_internas.htm?stUrl=/bancodepraticas/default.aspx)
- <sup>21</sup> *Count Me In: The readers' take on sustainability reporting*. KPMG e SustainAbility, 2008.
- <sup>22</sup> [www.ford.com/aboutford/microsites/sustainability-report-2006-07/impactsmaterialitymatrix.htm](http://www.ford.com/aboutford/microsites/sustainability-report-2006-07/impactsmaterialitymatrix.htm)
- <sup>23</sup> Apesar de não fazer parte dos Top 10, este exemplo destacou-se no processo de análise.
- <sup>24</sup> Extraído de *Principles and practices for successful stakeholder engagement*, SustainAbility, 2007.
- <sup>25</sup> Apesar de não fazer parte dos Top 10, este exemplo destacou-se no processo de análise.
- <sup>26</sup> [www.justmeans.com](http://www.justmeans.com)
- <sup>27</sup> <http://mystarbucksidea.force.com/ideahome>
- <sup>28</sup> [www.sedex.co.uk](http://www.sedex.co.uk)
- <sup>29</sup> Extraído da definição de *accountability* na Wikipedia, outubro de 2008.

## Apoio

### CorporateRegister.com

CorporateRegister.com é um *website* global de recursos para responsabilidade corporativa (RC). Hospeda o mais completo diretório de relatórios de sustentabilidade e responsabilidade corporativa, com mais de 19.000 relatórios de todo o mundo. Com um arquivo que teve início em 1990, é indispensável para os que trabalham na área de relatórios de sustentabilidade e responsabilidade corporativa. Trabalhando com algumas das organizações líderes em responsabilidade corporativa, CorporateRegister.com hospeda inúmeros registros oficiais. Outras opções do site incluem um diretório para pesquisa com mais de 5.000 organizações ("parceiros de reporte") ativamente envolvidas em relatórios de responsabilidade corporativa. CorporateRegister.com criou o primeiro prêmio anual de relatórios de RC global, o CRRA – Saiba mais: [www.reporting-awards.com](http://www.reporting-awards.com)

[www.corporateregister.com](http://www.corporateregister.com)  
[info@corporateregister.com](mailto:info@corporateregister.com)  
+44 20 7014 3366

### Instituto Ethos

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização da sociedade civil de interesse público criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa. Suas cerca de 1.400 empresas associadas, de diferentes setores e portes, têm como característica principal o interesse em estabelecer padrões éticos de relacionamento com funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, a comunidade, o poder público e o meio ambiente. Idealizado por empresários e executivos oriundos do setor privado, o Instituto Ethos é um pólo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas que auxiliam as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seus compromissos com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável. É hoje uma referência internacional no assunto e desenvolve projetos em parceria com diversas entidades no mundo todo.

[www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)  
[gestaodoconhecimento@ethos.org.br](mailto:gestaodoconhecimento@ethos.org.br)  
+55 11 3616 7575



### SustainAbility

20–22 Bedford Row  
London WC1R 4EB  
United Kingdom  
T +44 (0)20 7269 6900  
F +44 (0)20 7269 6901  
www.sustainability.com

Criada em 1987, a SustainAbility é uma consultoria estratégica de negócios e um centro de pesquisa independente, que ajuda seus clientes a gerenciarem riscos e oportunidades associados à responsabilidade corporativa e ao desenvolvimento sustentável, trazendo soluções aos desafios socioambientais que agreguem valor no longo prazo. Com escritórios em Londres, Washington, Zurique e Nova York, a SustainAbility trabalha com empresas e através dos mercados na busca de um mundo justo e sustentável para as gerações presentes e futuras. Para maiores informações, visite [www.sustainability.com](http://www.sustainability.com)

### Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável

Rua Engenheiro Álvaro Niemeyer, 76  
22610–180 São Conrado  
Rio de Janeiro RJ  
Brazil  
T +55 21 3322 4520  
F +55 21 3322 5903  
www.fbds.org.br

A Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável é uma entidade sem finalidade lucrativa, criada em 1992, que se diferencia pelas relações que tem com a comunidade científica, agências internacionais de fomento e empresas nacionais. Com projetos concentrados nas áreas de mudanças climáticas globais, conservação e uso sustentável de recursos naturais e sustentabilidade corporativa, a FBDS vem cumprindo sua missão de promover o desenvolvimento sustentável, usando tecnologia e ciência na formulação de projetos, nas discussões científicas e na formação de recursos humanos.

### United Nations Environment Programme, Division of Technology, Industry and Economics

15 rue de Milan  
75441 Paris Cedex 09  
France  
T +33 (0)1 4437 1450  
F +44 (0)1 4437 1474  
www.unep.fr

A Divisão de Tecnologia, Indústria e Economia (DTIE) da UNEP auxilia governos, autoridades locais e decisores em empresas a desenvolver e implementar políticas e práticas focadas no desenvolvimento sustentável. A divisão trabalha para promover consumo e produção sustentáveis, o uso eficiente de energia renovável, gestão adequada de produtos químicos, e a integração dos custos ambientais no desenvolvimento de políticas.

## Patrocinadores

### Diamante



Banco Itaú

Rhodia  
Energy  
Services

### Ouro



SESI  
Departamento  
Nacional

Shell  
Brasil

### Prata



Holcim  
Brasil

Light

Natura

Sabesp

Tetra Pak