Report

REPORT CONSULTORIA

Pesquisa Materialidade no Brasil

Como as empresas identificam os temas relevantes

Sumário

3 Apresentação
5 Introdução
6 Sumário executivo
8 Metodologia
10 Resultados e conclusões
17 Materialidade por setor
23 As melhores práticas
28 Cada caso é um *case*
39 Considerações finais
41 Apêndices

PATROCINADORES

AES Brasil

COPAGAZ

REALIZAÇÃO

Report

APOIO

ABERJE ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Apresentação

A necessidade de conectar as estratégias das companhias aos múltiplos interesses externos já não é mais apenas uma concessão

Voo às cegas

A empresa que não tem um processo estruturado de identificação de temas relevantes para o futuro de seus negócios é como um avião que voa sem instrumentos. Pode chegar ao seu destino, mas dependerá de habilidades especiais de seus tripulantes. De alguma forma presente há muitos anos na gestão de riscos das companhias, o processo de materialidade tornou-se mais completo na última década com a ascensão de uma visão ampla sobre os riscos e oportunidades inerentes à atividade produtiva. Essa análise até então era restrita apenas às ameaças tangíveis à interrupção das operações – falta de matéria-prima, custos financeiros, mudanças cambiais etc.

As atuais experiências de identificação de temas relevantes ainda podem evoluir, seja em abrangência, seja em profundidade. Explora-se pouco as oportunidades para o negócio e o diálogo ainda é uma prática desafiadora para muitas empresas

O universo em torno das empresas sempre foi complexo, mas agora emergiu e ganhou novos contornos. A necessidade de conectar as estratégias das companhias aos múltiplos interesses externos deixou de ser uma concessão para se tornar um ato de inteligência. Esse movimento foi significativamente impulsionado pela **Global Reporting Initiative-GRI**, que introduziu a materialidade entre os 10 princípios orientadores do relato corporativo.

No Brasil, essa ainda é uma percepção difusa, confusa, entre os executivos. O levantamento inédito desenvolvido pela Report Sustentabilidade sobre o estágio de desenvolvimento da materialidade, a partir da análise dos relatórios no padrão GRI de 195 companhias, revela como essa prática central para a moderna gestão corporativa ainda está distante da média das empresas brasileiras. Apenas metade daqueles que dizem fazer um relatório de sustentabilidade no padrão GRI descreve um processo estruturado de materialidade e somente 45 empresas apresentaram algum tipo de meta relacionada a evolução da gestão nesses temas críticos ao negócio.

Fica claro que, independente de qualquer desvio em função de erros de produção dos relatos, as empresas brasileiras ainda não atuam maciçamente na gestão dos temas críticos de sustentabilidade. Esse, portanto, é um passo fundamental a ser dado imediatamente pelas companhias instaladas no Brasil. Há casos de referência, como os que destacamos nessa pesquisa: AES, Alcoa, Celulose Irani, Natura e Petrobras. Entre outros, oferecem aprendizados importantes sobre como utilizar o processo de materialidade para ouvir *stakeholders* e inserir no planejamento estratégico visões externas à companhia.

A análise de 195 relatórios corporativos no padrão GRI mostra que apenas metade das empresas descreve um processo estruturado de materialidade e somente 45 organizações apresentaram algum tipo de meta relacionada aos temas críticos

Vale destacar que as atuais experiências de identificação de temas relevantes ainda podem evoluir, seja em abrangência, seja em profundidade. De um modo geral, parecem excessivamente conectados à identificação de riscos e impactos, talvez por conta da falta de canais estruturados de diálogo constante com a sociedade. Explora-se pouco as oportunidades para o negócio, o que reforça a percepção de que, se o diálogo ainda é uma prática desafiadora, o que dirá o verdadeiro engajamento dos públicos numa construção de valor compartilhado.

Esse estudo, portanto, é uma rica contribuição para que as empresas brasileiras avancem na estruturação de um processo fundamental para a genuína inserção da sustentabilidade na gestão dos negócios.

Álvaro Almeida

Introdução
Uma análise de como as empresas brasileiras realizam processos de materialidade. Para inspirar – e disseminar – boas práticas

Sobre a pesquisa

Esta é a primeira pesquisa de fôlego sobre a materialidade no Brasil: uma análise, a partir dos relatórios de sustentabilidade e similares, sobre como as empresas estruturam seus processos de definição dos temas relevantes para a sustentabilidade de suas atividades.

Este estudo exploratório adotou o conceito de materialidade que serve de base para as diretrizes da **Global Reporting Initiative** (GRI) e para a **AA1000**, norma internacional composta por princípios e padrões de processo focados no engajamento com as partes interessadas.

Após identificar as melhores práticas relatadas entre as empresas brasileiras, foram elaborados casos de cinco empresas de referência, cujos processos são descritos em detalhes no final desta publicação, a partir de entrevistas com seus gestores.

Esperamos que a análise deste primeiro panorama sobre as melhores práticas das principais empresas brasileiras que investem no aprimoramento de sua gestão da sustentabilidade seja inspiradora e contribua para a disseminação das práticas e promoção desse processo central para a gestão corporativa e os voos mais altos no País.

Boa leitura!

Sumário executivo
Resultados. Já ouviu essa palavra? Veja alguns adiante

O cenário da materialidade: a meio caminho

Das 195 empresas participantes, 50% informaram que desenvolveram um processo para identificar temas prioritários para sua gestão estratégica ou para orientar o conteúdo do relatório. Dessas, 29% fazem parte dos segmentos especiais de listagem no mercado de ações, criados pela BM&FBovespa* para identificar as companhias com boas práticas socioambientais e de governança corporativa. Conheça os principais resultados da pesquisa:

50% 98 das 195 empresas analisadas publicaram **materialidade** nos seus relatórios de sustentabilidade.

48% dos relatórios, dos 98 que publicaram materialidade, foram submetidos à **verificação externa**.

85% das 98 empresas publicaram a lista de **temas relevantes** e 61% apresentaram uma **matriz de materialidade**, ou representação gráfica análoga dos temas prioritários.

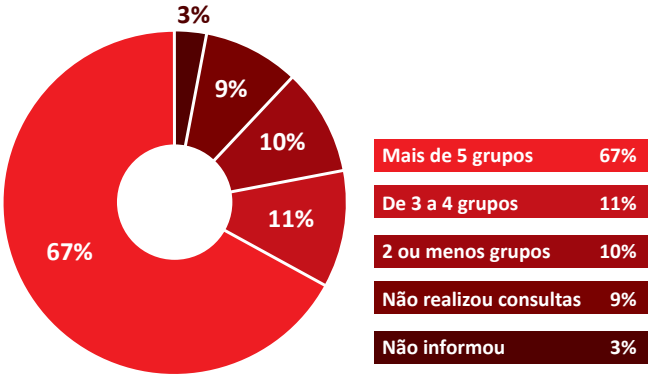
46% 45 das 98 empresas explicitaram **metas** relacionadas aos temas relevantes nos relatórios.

*Os segmentos especiais de listagem do mercado de ações foram criados há mais de dez anos, e são classificados em: Novo Mercado, Nível 2, Nível 1 e Bovespa Mais.

Consultas aos *stakeholders*

- Das 98 empresas que publicaram materialidade, **89** conduziram consultas com *stakeholders*.
- Mais da metade das empresas (67%) envolveram **mais de cinco grupos *stakeholders*** em suas consultas aos públicos de interesse.
- O grupo mais consultado é o de **funcionários – 81%** das empresas envolveram seus profissionais diretos no processo de materialidade. Outros públicos contemplados frequentemente foram **fornecedores (64%)** e **clientes (63%)**. O público menos envolvido é o dos formadores de opinião internacionais, incluídos em apenas 2% das empresas.

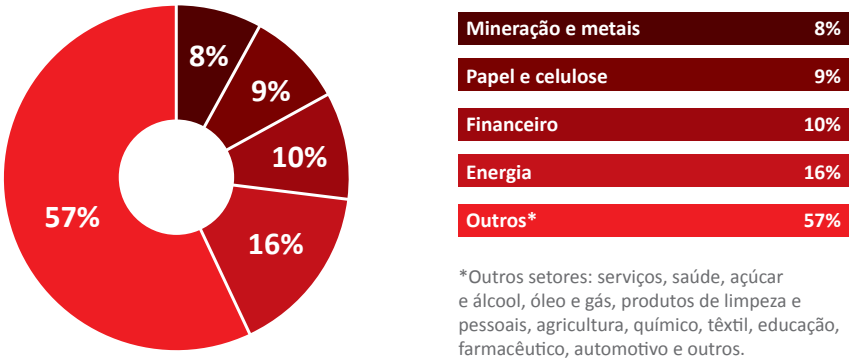
Quantidade de grupos de *stakeholders* envolvidos nas consultas



Setores de destaque

A pesquisa alcançou empresas de 25 setores. Aqueles que mais publicaram materialidade, por número de empresas, são: **energia** (16), **financeiro** (10), **papel e celulose** (9) e **mineração e metais** (8).

Percentual de setores que mais publicam materialidade



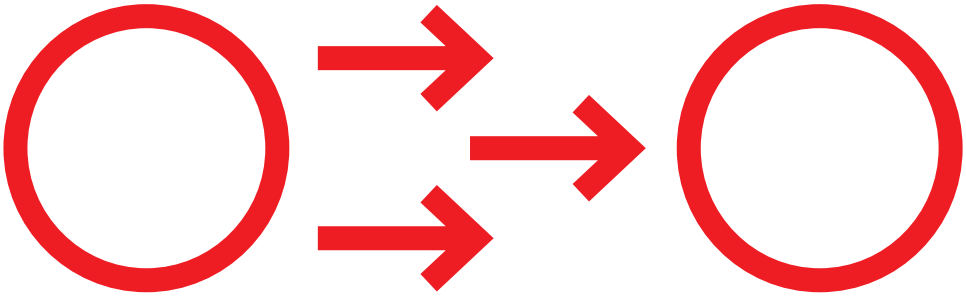
*Outros setores: serviços, saúde, açúcar e álcool, óleo e gás, produtos de limpeza e pessoais, agricultura, químico, têxtil, educação, farmacêutico, automotivo e outros.

As melhores empresas

Para seleção das melhores empresas, foram utilizados os seguintes critérios: a realização de consultas com *stakeholders*, o esforço para envolver um número maior de *stakeholders*, a capacidade de priorização de temas e o compromissos das empresas com a melhoria do desempenho – a publicação de metas para os temas materiais. A partir dessas premissas, as empresas que tiveram seus processos de materialidade melhor avaliados pela pesquisa foram:

- AES Brasil
- Alcoa Alumínio
- Ampla
- Anglo American Brasil
- Banco do Nordeste do Brasil
- Braskem
- Celulose Irani
- Copagaz
- EDP Energias do Brasil
- Fibria
- Itaúsa
- Light
- Natura
- Petrobras
- Redecard
- Unilever Brasil
- Zilor

Saiba como essas empresas estruturam seus processos de materialidade no tópico 7, *As melhores práticas* (página 23).



Metodologia

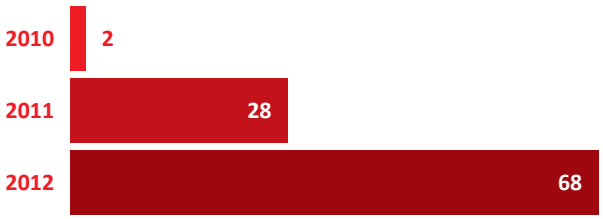
A análise considerou três processos essenciais: consulta a *stakeholders*, priorização de temas e adoção de metas

Seleção das empresas

As 195 empresas pesquisadas foram definidas a partir de dois critérios: os relatórios registrados no banco de dados da Global Reporting Initiative (GRI) e os registrados no banco de clientes da Report Sustentabilidade entre os anos de 2009 e 2012*.

A partir das organizações inicialmente pesquisadas, um segundo corte selecionou as 98 empresas (50%) que publicaram seus processos de materialidade nos relatórios. Na análise dessas empresas, identificamos os relatórios mais recentes, levando em consideração, ainda, o ano de publicação do processo completo de materialidade realizado.

Ano de publicação dos relatórios analisados



Análise dos processos relatados

A avaliação dos 98 processos relatados considerou os seguintes aspectos, detalhados no apêndice A (página 42):

- realização de consultas a *stakeholders*;
- grupos de *stakeholders* consultados;
- publicação de temas materiais e número de temas priorizados;
- publicação de representação gráfica da matriz e lista de temas;
- metas atreladas aos temas materiais;
- apresentação de quadro de metas;
- realização de processo de *assurance*.

*Até maio de 2012.

Análise de dados e principais resultados

A estruturação do banco de dados permitiu análises comparativas e quantitativas (de frequência), e a complexidade dos processos de materialidade foi analisada de acordo com os elementos previamente definidos para a construção do banco de dados (Apêndice A, página 42).

A sistematização dos resultados permitiu a elaboração de um panorama da materialidade que envolve duas perspectivas: a avaliação das informações que são efetivamente relatadas (o que é publicado sobre o assunto nos relatórios de sustentabilidade); e a abordagem em três processos que consideramos essenciais na inserção da materialidade na gestão corporativa (consulta a *stakeholders*, priorização de temas e adoção de metas).

A adoção desses critérios serviu como um filtro para a seleção das melhores empresas, cujos processos apresentaram maior grau de estruturação (veja mais na página 23).

Os resultados, compostos por tabelas, gráficos, textos descritivos e análises, são apresentados no tópico 5, *Resultados e conclusões* (página 10). Assim, esta pesquisa ressalta a preocupação com a clareza e a profundidade com que a materialidade é tratada nos relatórios, e recomenda a adoção das diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI) e da AA1000, com apontamentos sobre boas práticas e dificuldades das empresas em seus processos.

Os cinco casos de estudo

Os desafios e oportunidades enfrentados pelas empresas ao longo de seus processos de materialidade foram investigados por meio de entrevistas com representantes das cinco das 17 empresas que apresentaram os processos mais estruturados em seus relatórios de sustentabilidade (veja mais na página 28). As entrevistas seguiram um roteiro (Apêndice C, página 44) que incluía questões referentes ao método utilizado para a definição da materialidade, além das dificuldades e dos aprendizados ao aplicá-lo nas organizações.

Limites da pesquisa

Apesar da disposição para estabelecer critérios claros e objetivos, alguns limites merecem ser sinalizados. Nesta publicação, não temos o objetivo de apresentar uma fotografia exata da gestão das empresas nem da consistência dos processos de materialidade abordados, uma vez que acessamos apenas uma fonte pública de dados de cada organização – seu relatório de sustentabilidade.

Vale destacar ainda que algumas empresas podem possuir um processo de materialidade em evolução, porém ainda não o relataram de forma completa, precisa ou consistente.

AFINAL, O QUE É MATERIALIDADE?

Para esta pesquisa, o processo de materialidade foi definido de forma ampla, incluindo inciativas que envolveram, ao menos, consulta a stakeholders *e/ou descrição de um método de priorização de temas relevantes. Essa definição está alinhada ao conceito proposto nas diretrizes GRI e a AA1000.*

Resultados e conclusões
O interesse das empresas pela materialidade é crescente, mas ainda há muito espaço para avançar

Ainda longe da gestão

A definição de temas relevantes para uma empresa e o envolvimento de *stakeholders* de forma ampla e efetiva na identificação dos impactos e interesses externos vinculados ao negócio são práticas já estabelecidas em alguns países da Europa, mas ainda recentes no Brasil. São notórios, porém, o crescente interesse das empresas instaladas no País pelo assunto e o número significativo de corporações que relatam a adoção de um processo do gênero nos últimos anos. Existem ainda inúmeras questões que podem contribuir para o melhor entendimento da materialidade e para aprimorar o modo como ela é conduzida – 46% conseguiram estabelecer algum tipo de compromisso para os temas materiais.

A partir deste primeiro cenário é possível identificar, por exemplo, que muitos processos ainda são direcionados apenas para a definição do conteúdo dos relatos das empresas, e não para o planejamento estratégico da gestão. Assim, as consultas parecem atender ao estímulo presente nas diretrizes da GRI, mas não se desdobram necessariamente em ações ou processos efetivos para a gestão dos impactos econômicos e socioambientais das organizações pesquisadas.

Reconhecemos a importância do relatório para despertar a consciência das empresas para os temas relevantes para a continuidade de seus negócios. No entanto, há um longo caminho a ser percorrido pelas companhias brasileiras para fazer com que o processo de materialidade contribua para a definição dos rumos da empresa.

No universo das 98 empresas que relataram a adoção de um processo de materialidade, 65 (67%) envolveram mais de cinco grupos de *stakeholders* no processo de identificação de impactos e interesses, como forma de atingir uma diversidade maior de pontos de vista. Ainda assim, públicos essenciais não foram ouvidos, mesmo entre as empresas mais estruturadas e que atenderam a todos os critérios definidos para essa pesquisa. E alguns processos (9%, ou nove empresas) ainda não envolvem nenhum tipo de consulta a *stakeholders.*

46% das empresas conseguiram estabelecer algum tipo de compromisso para os **temas materiais**.

43 empresas (ou 44% dos processos) alcançaram o estágio de **priorização de focos de atuação**.

Outro aspecto importante é a definição de temas prioritários, de modo que a organização possa identificar as demandas que exigem uma resposta mais rápida ou aparecem de forma mais contundente na materialidade, independentemente da sua posição na matriz (veja mais na página 14). Nesse sentido, além do destaque das diretrizes da GRI dado à priorização de temas, a norma AA1000 considera como ideal um número entre quatro e oito temas materiais a serem tratados de forma prioritária. Para a finalidade desta pesquisa, porém, ampliamos esse limite para de cinco a dez temas, pois entendemos que os processos de definição de materialidade no Brasil ainda são recentes e estão em estágio de maturação.

O levantamento também mostrou que a avaliação de documentos é pouco explorada ao longo do processo conduzido pelas empresas. Isso reduz a inclusão de uma visão dos pares e da concorrência, bem como de estudos setoriais que considerem os aspectos e impactos relevantes do próprio segmento em que a empresa atua.

Ainda apontou que 48% (47) dos relatórios analisados passaram por verificação externa e 17% (17) tiveram a materialidade mencionada nas cartas de *assurance*. O processo de *assurance* consiste em uma verificação externa do processo de relato e é realizado por uma empresa independente, com o objetivo de conferir confiabilidade às informações publicadas.

Os dados desta pesquisa demonstram que ainda existe muito espaço para as empresas avançarem em sua estratégia para a sustentabilidade e começarem a trabalhar de forma estruturada com os temas relevantes. Embora muitas realizem processos de consulta a *stakeholders* e procurem identificar os principais impactos de suas atividades, na maioria dos casos, esse processo ainda está muito distante da adoção efetiva de medidas que provoquem mudanças na gestão e nas prioridades das corporações.

Consulta a *stakeholders*

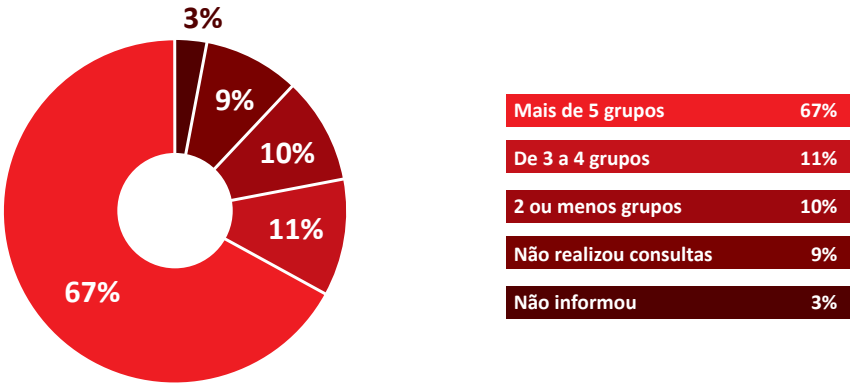
A consulta e o envolvimento de *stakeholders* no processo de materialidade é fator determinante para que uma organização possa estabelecer relações de confiança e identificar riscos para o negócio. Ao ouvir seus públicos de interesse, a empresa tem condições de se antecipar a potenciais impactos negativos a seu negócio, como: conflitos com a comunidade, ações por melhores condições de trabalho ou pressões na cadeia de produção.

Segundo a norma AA1000, existem vários níveis e métodos de engajamento associados, dependendo da natureza e da extensão do envolvimento do *stakeholder* (*AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2011*). A consulta é o primeiro deles (os outros são negociação, envolvimento, colaboração e empoderamento) e pode acontecer seguindo métodos como pesquisas, grupos focais, encontros ou *workshops*, entre outros.

De maneira geral, é fortemente recomendável a inclusão do maior número possível de stakeholders*, a fim de aumentar a abrangência e a diversidade de opiniões, bem como o endereçamento de soluções para os impactos negativos de uma organização.*

Entre as 98 empresas que publicaram materialidade em seus relatórios, mais da metade (67%) consultou mais de cinco grupos de *stakeholders*, o que revela uma preocupação em atender a um de seus preceitos mais básicos. Processos menos abrangentes, que envolveram até quatro grupos, ocorreram em 21% dos casos (9% não realizaram consultas e 3% não informaram quantos grupos foram envolvidos).

Quantidade de grupos de *stakeholders* envolvidos nas consultas



Vale mencionar ainda que muitos relatórios não divulgam informações importantes sobre o processo de definição dos temas e algumas questões relevantes não são publicadas. Mais da metade dos 98 relatórios que incluíram a materialidade não informaram, por exemplo, se as consultas foram presenciais ou à distância.

CASE

COMPLEXOS DESAFIOS

Empresas que apresentam uma estrutura complexa também encontram desafios maiores pela frente. É o caso da ***Petrobras****, que, em 2011, organizou grupos de discussão com representantes de diversos públicos: investidores, parceiros, revendedores, consumidores, comunidades locais, público interno, fornecedores, organizações da sociedade civil (OSCs), clientes e comunidade científica e acadêmica.*

Grupos de *stakeholders*

O nível de amadurecimento das empresas está amplamente associado à diversificação e à evolução da consulta aos *stakeholders*, assim como à consequente inclusão de grupos distintos e geralmente pouco engajados em processos anteriores. Pode prevalecer a necessidade de a empresa ouvir públicos que acrescentem novas perspectivas a assuntos pouco conhecidos ou pouco tratados, especialmente se estiverem relacionados aos seus impactos. Ainda assim, a consulta não se relaciona, necessariamente, ao nível

de engajamento ou relacionamento que as organizações mantêm com seus diversos públicos de interesse.

O grupo mais consultado tem sido o dos funcionários, procurado por 81% das empresas que relataram a materialidade. Os fornecedores aparecem em segundo lugar, incluídos em 64% dos processos, quase o mesmo percentual relacionado aos clientes, 63%. Os públicos menos ouvidos pelas organizações foram os concorrentes e/ou pares e as organizações setoriais, inseridos por apenas 8% das empresas, e os formadores de opinião internacionais, com apenas 2%.

Na definição dos públicos consultados pelas empresas, a não inclusão de funcionários ou fornecedores em um processo de materialidade merece atenção. Como públicos essenciais para qualquer organização, profundos conhecedores dos processos internos, eles estão diretamente ligados ao bom desempenho do negócio e trazem percepções específicas sobre as necessidades e os impactos. Ao todo, **10% (10 empresas) não ouviram os próprios funcionários, 27% (26 empresas) não incluíram fornecedores e 28% (27 empresas) não envolveram seus clientes. A participação da alta direção foi registrada em 38% (37 empresas).**

No grupo dos processos de materialidade melhor avaliados por esta pesquisa, os públicos mais consultados foram fornecedores e funcionários, incluídos por 16 das 17 organizações selecionadas. Já os clientes foram consultados por 14 dessas empresas.

Número de empresas que fizeram consultas, por grupo de *stakeholder* consultado

*"Outros" contemplam as especificidades dos negócios, incluindo: médicos, corretores, consumidores, analistas de mercado, consultoras, fontes pagadoras (planos de saúde, hospitais) e patrocinadores.

CASE

SUSTENTABILIDADE NA ESTRATÉGIA

Na AES Brasil, o processo realizou entrevistas com 18 executivos, incluindo diretor-presidente, vice-presidentes e diretores, e cada vice-presidente se responsabilizou por um tema definido, a ser trabalhado até 2016.

Matriz e priorização de temas

A divulgação dos temas materiais nos relatórios corporativos é uma forma de a empresa identificar com clareza os impactos de suas atividades e operações. É também uma demonstração de transparência com os públicos que participaram do processo de consulta e, em última instância, um reconhecimento do compromisso de atuar com consideração às expectativas de seus *stakeholders*.

Das 98 empresas que relataram processos de materialidade, 85% (83 empresas) divulgaram quais foram os temas considerados relevantes pela organização e 61% (60 delas) publicaram uma matriz de materialidade. No entanto, a maioria das organizações analisadas não revelou quais temas foram apontados em cada grupo de *stakeholders*, o que permitiria uma visão mais detalhada sobre a percepção dos diferentes públicos a respeito de suas atividades.

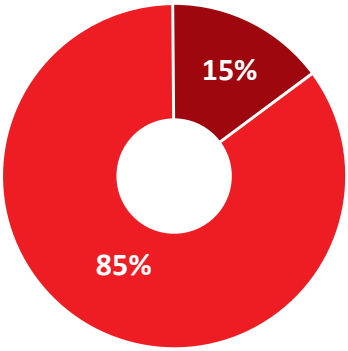
A matriz de materialidade é uma representação gráfica dos resultados do processo. Apresenta a classificação de cada tema em dois eixos: interno, que traz a perspectiva da empresa e de sua estratégia de negócios; e externo, que mostra a perspectiva dos demais públicos envolvidos (acionistas, investidores, comunidades de entorno, governos, formadores de opinião, organizações não governamentais e especialistas, entre outros)*.

Um ponto que merece atenção na identificação de temas relevantes é que existem diferentes metodologias para essa definição. Em linhas gerais, os métodos pressupõem a necessidade de estabelecer prioridade, de forma que a empresa possa organizar sua capacidade de resposta às demandas dos *stakeholders*.

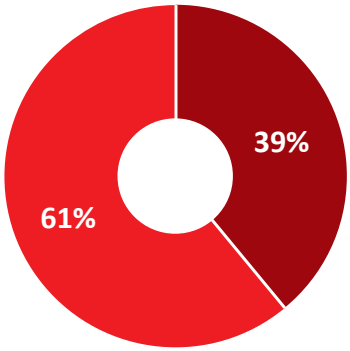
Das 98 organizações que publicaram materialidade, 50 conseguiram priorizar até 10 temas, um importante caminho conquistado no entendimento e aplicação do processo de definição de temas relevantes. Entretanto, a pesquisa também mostrou que 48 das 98 empresas não delimitaram os temas prioritários para a gestão, o que revela uma significativa dificuldade de ***elevar a sustentabilidade*** *à decisão de governança e estratégia da empresa.*

*Vale destacar que não existe um consenso no mercado sobre a definição de quais públicos pertencem a cada eixo (interno e externo). Isso pode variar com relação à percepção de cada empresa sobre seus *stakeholders*, de acordo com seu porte, setor ou cultura.

A empresa publicou quais são seus temas materiais?



Publicou matriz de materialidade?



Quantidade de temas priorizados pelas empresas em listas ou matriz*

*16 empresas não publicaram temas a serem priorizados.

ANÁLISE DE CENÁRIOS E A DECISÃO DA EMPRESA

No processo de priorização, a convergência entre as diferentes opiniões obtidas nas consultas não é necessariamente o critério mais importante para definir a materialidade, mas sim a própria relevância do impacto ou tema levantado – seja no momento presente ou como perspectiva de impacto futuro. Assim, para ser considerado relevante para a organização, é preciso considerar a decisão da empresa em relação aos resultados trazidos pelos stakeholders *consultados.*

As diretrizes sobre materialidade da AA1000 alertam sobre a importância do princípio da transparência no disclosure *das informações consideradas no processo de priorização de o que é relevante:* "Uma omissão ou deturpação material é quando a informação não é divulgada ou é de alguma forma distorcida, de modo que ela pode influenciar as decisões, as ações e o comportamento das partes interessadas ou a própria organização".

Metas e compromissos

A empresa que assume metas em relação aos resultados do processo de materialidade em seu relatório demonstra comprometimento com a melhoria do seu desempenho em sustentabilidade e com a opinião dos seus públicos de relacionamento. As metas tornam os compromissos tangíveis e evidenciam que os temas relevantes fazem parte da estratégia. Assim, a melhoria do desempenho reflete o grau de amadurecimento da gestão da sustentabilidade.

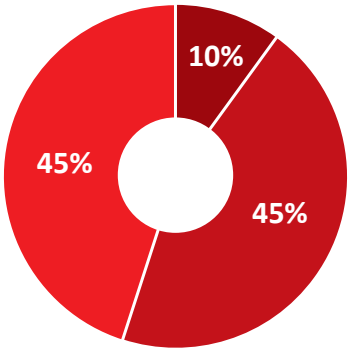
Das 98 empresas que publicaram materialidade, apenas 46% explicitam metas atreladas aos temas materiais de forma clara e direta. Ou seja, dos relatórios analisados, 45 trouxeram ao menos uma meta que contempla um tema material – com informações de quantidade e de prazo relatadas.

METAS X ESTRATÉGIA

A adoção de metas é importante para nortear a gestão, bem como para traduzir o comprometimento das empresas com a sustentabilidade e com a redução dos impactos que produz. Por isso, é fundamental relacionar as metas aos temas materiais de forma efetiva e consistente, de modo que as questões apontadas sejam realmente encaminhadas.

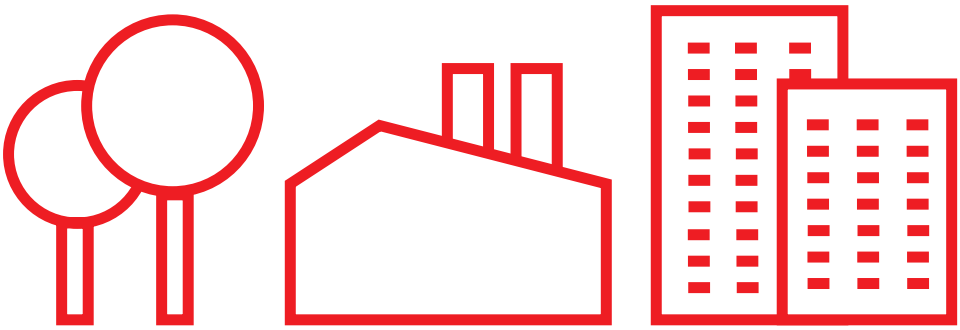
Entre as 17 empresas com melhores práticas que selecionamos, destacamos o comprometimento de 12 delas. Além de se comprometerem com metas alinhadas aos temas materiais, essas organizações também as comunicaram em seus relatórios, em um quadro que sintetizou os principais objetivos e impactos levantados juntos aos stakeholders. *Esse recurso reforçou a transparência dos compromissos e o engajamento da própria corporação em atender às demandas de seus públicos.*

Publicou metas atreladas aos temas materiais?



Sim	45%
Não	45%
Não aplicável*	10%

*Empresas que não apresentaram os temas materiais e, portanto, não poderiam atrelar metas a tais temas.



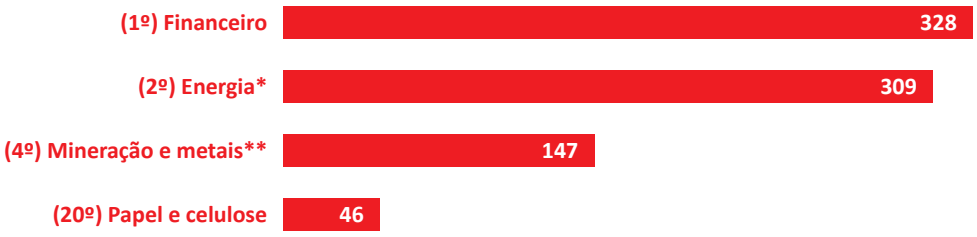
Materialidade por setor
Um recorte dos quatro setores que mais adotam processos para definir os temas prioritários para a gestão

A natureza do negócio repercute no vínculo da empresa com seus públicos e é determinante no tipo de impacto que ela produz. As inúmeras especificidades e diferenças entre os vários setores produtivos se refletem também no processo de materialidade e na necessidade de inclusão ou foco em determinados públicos.

Os quatro segmentos mais representativos no universo dos 98 relatórios analisados com materialidade foram: energia (16 relatórios), financeiro (10), papel e celulose (9) e mineração e metais (8).

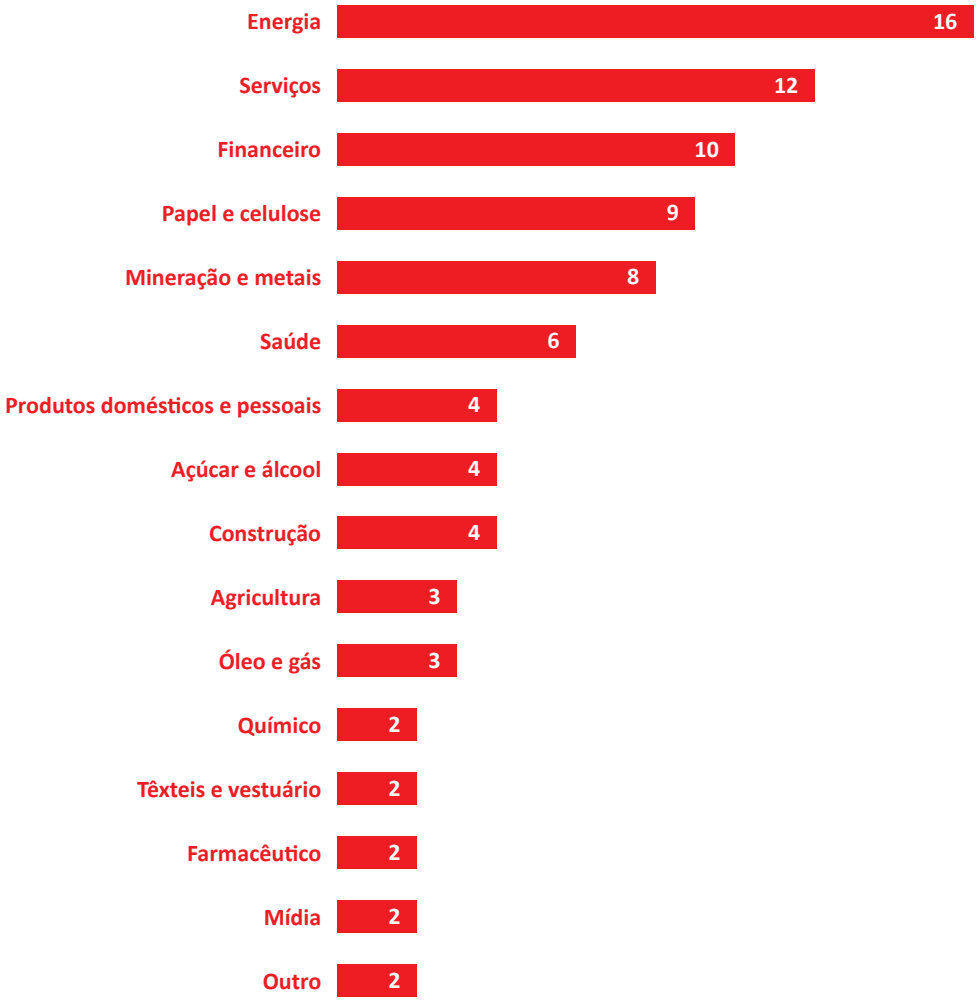
É importante observar que o setor financeiro é o que responde pelo maior número de relatórios publicados em 2011, incluindo-se nesse universo as empresas que não realizaram processo de materialidade e aparecem na base de dados da GRI.

Número de relatórios publicados no mundo em 2011, por setor (base de dados GRI)



* Soma os setores *Energy* e *Energy utilities*.
** Soma *Mining* e *Metals products*.

Número de empresas pesquisadas que publicaram materialidade, por setor



* Setores representados com apenas uma empresa: Educação / universidades; Produtos alimentares e bebidas; Logística; Telecomunicações; Educação; Automação; Farmacêutico; Higiene; e Aviação.

No Brasil, o setor de energia é um dos mais cobrados pela sociedade civil, uma vez que suas atividades e operações estão diretamente ligadas a temas em evidência, como: mudanças climáticas, economia de baixo carbono e energias renováveis.

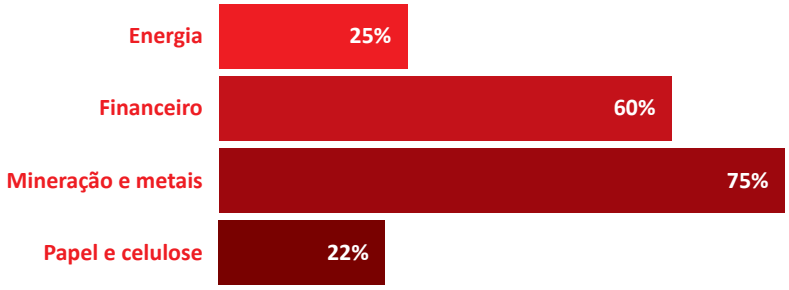
Destaques da materialidade setorial

A atuação sob concessão pública do setor de energia pressupõe ainda um diálogo maior com representantes do governo. Por isso, 69% das empresas desse setor consultaram representantes de alguma esfera governamental. Apesar de ser alvo de grande regulação, as consultas do setor financeiro que incluíram representantes de governo foram de apenas 30%, mesmo percentual das empresas de papel e celulose (33%) e das de mineração e metais (38%).

A diversidade de negócios na área de energia (que engloba geração, transmissão e distribuição) traduz-se também na consulta a clientes, presentes nos processos de 75% das empresas do setor – no setor financeiro, o índice é de 60% e, no de mineração, de 50%.

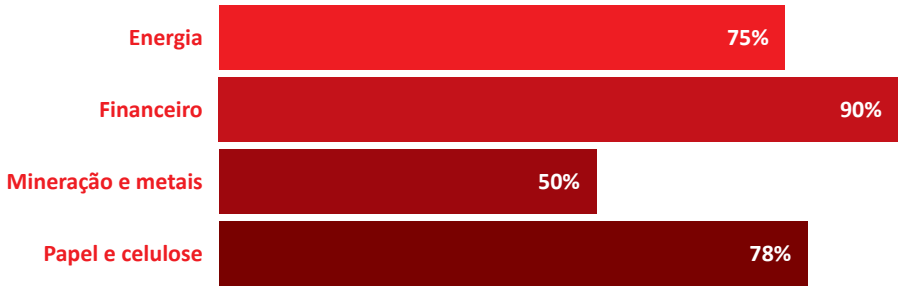
No caso das mineradoras, o tipo de atividade apresenta demandas específicas e produz um impacto direto nas comunidades de entorno, o que pode exigir ações mais prementes e não apontadas por outros *stakeholders*. No entanto, a comunidade do entorno, público fundamental para este setor, foi incluída por apenas três organizações. Das oito mineradoras que relataram materialidade, o público mais consultado foi o de **formadores de opinião nacionais**, inseridos por seis empresas. Clientes, funcionários, alta direção e fornecedores foram ouvidos por metade das empresas do setor.

Percentual de consultas a formadores de opinião nacionais, por setor

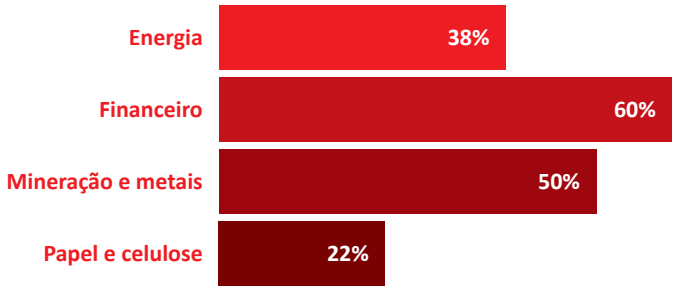


Os resultados da pesquisa sugerem também um grande envolvimento dos **funcionários** no setor de papel e celulose e baixa participação da alta **direção** no processo de materialidade, o que pode representar uma dificuldade para o encaminhamento de questões relevantes para o setor, como logística, manejo de terras, biodiversidade e mudanças climáticas.

Percentual de consultas à funcionários, por setor

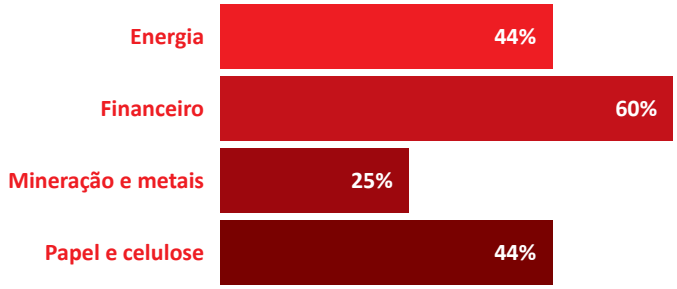


Percentual de consultas a alta direção, por setor



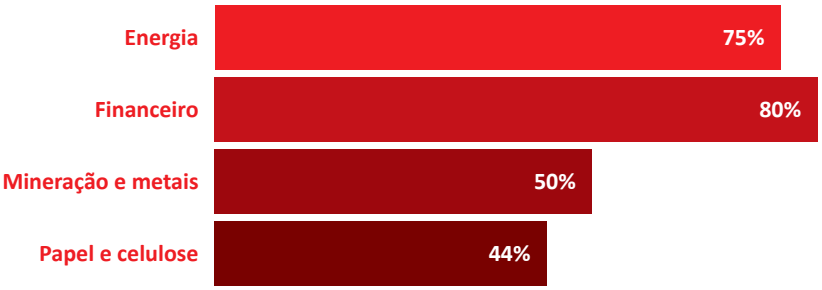
O setor financeiro destaca-se nas **consultas aos funcionários** (90%), fornecedores (70%), alta direção e representantes da sociedade civil (os dois últimos com 60%), ficando acima da média geral de todas as empresas. A consulta à alta direção é fundamental para a condução de questões como educação financeira, economia de baixo carbono e financiamento responsável.

Percentual de consultas a representantes da sociedade civil, por setor



Os setores financeiro e de energia destacam-se na quantidade de **grupos de *stakeholders*** consultados, ficando acima da média geral das empresas que consultaram mais de cinco públicos (67%). Já os setores de papel e celulose e de mineração e metais ficaram abaixo da média, o que revela oportunidades de ampliação das consultas a outros grupos.

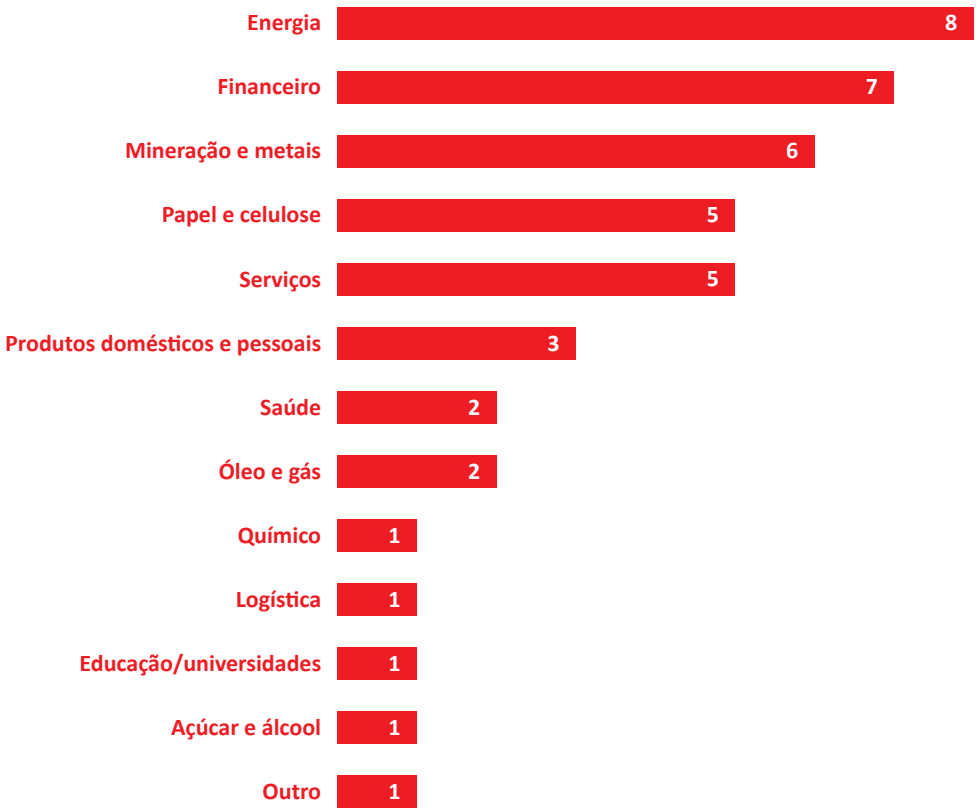
Porcentagem de empresas que envolveram 5 ou mais grupos de *stakeholders*, por setor



Setor x priorização de temas

Entre os processos de materialidade que priorizaram de cinco a dez temas (43 empresas), o gráfico traz os setores que melhor conseguiram focar os resultados.

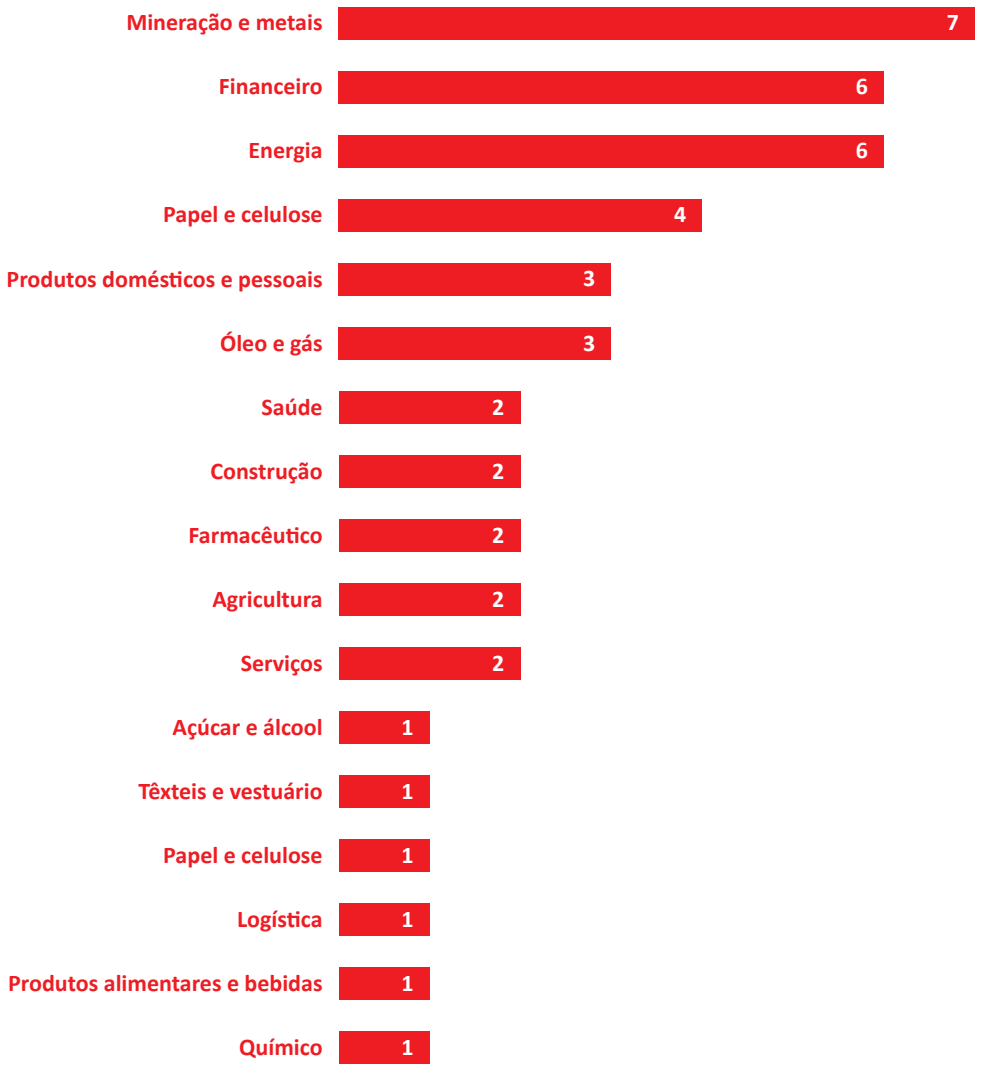
Número de empresas que priorizaram de 5 a 10 temas, por setor



Setor x metas

Entre as empresas que estabeleceram metas atreladas a temas materiais (45 empresas), o setor de mineração ganha destaque.

Número de empresas estipularam metas, por setor



As melhores práticas

Um perfil das 17 empresas que atenderam aos critérios desta pesquisa e apresentaram metas atreladas aos temas materiais

Para seleção das melhores empresas, foram utilizados os seguintes critérios: a realização de consultas com *stakeholders*, o esforço em se envolver um número maior de *stakeholders*, a capacidade de priorização de temas e o compromisso da empresa com a melhoria do desempenho – a publicação de metas para os temas materiais. O número de empresas classificadas em cada critério (filtros cumulativos) foi:

195
relatórios consultados

98
publicaram o processo de materialidade

29
trouxeram de cinco a dez temas materiais

89
realizaram consultas com *stakeholders*

65
envolveram mais de 5 grupos de *stakeholders*

17
estipularam metas atreladas aos temas materiais

A partir desses critérios, **as empresas que tiveram seus processos de materialidade melhor avaliados pela pesquisa** foram:

- AES Brasil
- Alcoa Alumínio
- Ampla
- Anglo American Brasil
- Banco do Nordeste do Brasil
- Braskem
- Celulose Irani
- Copagaz
- EDP Energias do Brasil
- Fibria
- Itaúsa
- Light
- Natura
- Petrobras
- Redecard
- Unilever Brasil
- Zilor

Se considerarmos não só a inclusão de algumas metas relevantes, mas a publicação de um quadro de metas, com a consolidação de todas as metas da empresa e relacionadas à estratégia de negócio, teremos ainda como destaque:

12 empresas apresentaram um quadro de metas atreladas aos temas materiais

- AES Brasil
- Alcoa Alumínio
- Ampla
- Anglo American Brasil
- Braskem
- Celulose Irani
- Copagaz
- EDP Energias do Brasil
- Fibria
- Natura
- Redecard
- Unilever Brasil

Consulta a stakeholders, esforço em se envolver um número maior de públicos, capacidade de priorizar temas e compromisso com a melhoria do desempenho: esses foram os critérios para definir as melhores práticas em materialidade

O perfil das melhores empresas

Empresas	Setor	Receita líquida	Número de funcionários	Área de operação	GRI	ISE	Novo Mercado, Nível 1, Nível 2 e Bovespa Mais	DJSI
AES Brasil*	Energia	R$ 14 bilhões	7.568	Brasil	B	●	Nível 2	×
Alcoa Alumínio	Mineração e metais	R$ 2,5 bilhões**	6.283	Brasil + 30 países	B	×	×	●
Anglo American Brasil	Mineração e metais	R$ 0,7 bilhões	1.631	Brasil + 20 Países	A+	×	×	×
Ampla***	Energia	R$ 3,2 bilhões	1.176	Brasil	A	×	×	×
Banco do Nordeste do Brasil	Financeiro	R$ 0,2 bilhões	6.077	Brasil	C	×	×	×
Braskem	Químico	R$ 33,2 bilhões	6.934	Brasil + 7 países	B+	●	Nível 1	×
Celulose Irani	Papel	R$ 0,5 bilhões	1.722	Brasil	A+	×	×	×
Copagaz	Óleo e gás	R$ 1,3 bilhões	1.604	Brasil	A+	×	×	×
EDP Energias do Brasil	Energia	R$ 5,4 bilhões	2.786	Brasil	A+	●	Novo Mercado	×
Fibria	Papel	R$ 5,8 bilhões	18.529	Brasil	A+	●	Novo Mercado	●
Itaúsa	Financeiro	R$ 56,2 bilhões	113.236	Brasil + 7 países	A+	●	Nível 1	●
Empresas	**Setor**	**Receita líquida**	**Número de funcionários**	**Área de operação**	**GRI**	**ISE**	**Novo Mercado, Nível 1, Nível 2 e Bovespa Mais**	**DJSI**
Light	Energia	R$ 6,1 bilhões	4.134	Brasil	A	●	Novo Mercado	×
Natura	Cosméticos	R$ 5,6 bilhões	5.483	Brasil + 6 países	A+	●	Novo Mercado	×
Petrobras	Óleo e gás	R$ 244 bilhões	81.918	Brasil + 27 países	A+	×	×	●
Redecard	Financeiro	R$ 2,4 bilhões	1.054	Brasil	B	●	Novo Mercado	●
Unilever Brasil	Produtos domésticos e pessoais	R$ 12,1 bilhões**	13.214	Brasil + 180 países	A+	×	×	×
Zilor	Açúcar e álcool	R$ 1,2 bilhões (exercício 2010)	3.864	Brasil	A	×	×	×

** ISE: refere-se às empresas AES Tietê e AES Eletropaulo. Nível 2: refere-se à empresa AES Eletropaulo.*
*** Valores são referentes ao faturamento e não à receita líquida.*
**** Relatório publicado em 2011*

As melhores práticas de materialidade

AES Brasil	Alcoa	Ampla	Anglo American Brasil	Banco do Nordeste do Brasil	Braskem
Tipo de consultas					
Entrevistas, *workshop*, três Ciclos de Diálogos com Públicos de Relacionamento	Painéis e entrevistas, presenciais e por telefone	Encontros presenciais, com públicos interno e externo. Painéis e consultas por e-mail e telefone	Pesquisa *online*, oficinas de trabalho e fóruns de discussão	Questionário estruturado via correio eletrônico	Entrevistas
***Stakeholders* consultados**					
Colaboradores, alta direção, fornecedores, clientes (corporativos e residenciais), poder público, organizações não governamentais e outras instituições	Funcionários, líderes e diretrizes globais da organização, acionistas, ONGs, imprensa, comunidades, clientes, fornecedores, academia, governo e sociedade.	Clientes, fornecedores, acionistas, investidores, órgãos públicos, associações comunitárias e organizações não governamentais, colaboradores próprios e parceiros, estagiários e diretores.	Sociedade civil organizada, poder público, clientes residenciais, comerciais e industriais, fornecedores e colaboradores	Público interno, representantes das comunidades locais, fornecedores, governo, acionistas e clientes	Colaboradores, acionistas, clientes, integrantes, fornecedores, representantes do governo estadual, academia, financiadores e representantes de comunidades vizinhas às plantas industriais.
Quantidade de pessoas consultadas					
250 pessoas	7 representantes dos principais *stakeholders*, em 2012	49 participantes	Não informado	Não informado	24 participantes
Quantidade de temas materiais					
5 temas prioritários e 3 transversais	7 temas prioritários e 2 temas tranversais	9 temas	8 temas	10 temas	7 temas

Celulose Irani	Copagaz	EDP Energias do Brasil	Fibria	Itaúsa	Light
Tipo de consultas					
Painel de *stakeholders* e discussão entre os membros do Comitê de Sustentabilidade sobre os assuntos trazidos.	Questionários.	Painéis presenciais de *stakeholders*, painel de especialistas em sustentabilidade, e consulta por e-mail, por meio de um questionário	Entrevistas presenciais e por telefone	Entrevistas, reunião pública em parceria com a Apimec e diálogos com especialistas	Dinâmicas de engajamento presenciais e questionários
***Stakeholders* consultados**					
Representantes das comunidades, sociedade, do governo e da sociedade, acionistas, clientes, fornecedores, colaboradores e alta direção.	Colaboradores, revendedores, clientes industriais, clientes finais, fornecedores e parceiros.	Colaboradores, acionistas, clientes, fornecedores, órgãos reguladores e governamentais e comunidades	Público interno, representantes de fornecedores, clientes, investidores, organizações não governamentais, entre outros	CEOs, gestores, Apimec, especialistas (consultores do tema, profissionais do setor financeiro e de veículos de comunicação), representantes de ONGs e outras entidades	Academia, associações e entidades de classe, clientes, comunidade, fornecedores, imprensa, poder público e órgão regulador
Quantidade de pessoas consultadas					
Cerca de 130 participantes	Não informado.	Não informado	85 *stakeholders* no Brasil e no exterior	Não informado	248 participantes
Quantidade de temas materiais					
10 temas	5 temas	6 temas	10 temas	10 temas	7 temas

Natura	Petrobras	Redecard	Unilever Brasil	Zilor
Tipo de consultas				
Painéis	Painéis, entrevistas presenciais e por telefone	Entrevistas, questionários e painéis com funcionários e stakeholders externos	Painéis de *stakeholders* e consultas por telefone	Painéis com colaboradores internos, consultas presenciais e por telefone
***Stakeholders* consultados**				
Colaboradores, consultoras, consultoras Natura orientadoras, acionistas, consumidores, fornecedores, comunidades fornecedoras e comunidades do entorno, imprensa e representantes do governo	Clientes, consumidores, comunidade científica e acadêmica, comunidades, fornecedores, imprensa, investidores, organizações da sociedade civil, parceiros, poder público, público interno, além de executivos da companhia	Alta direção, funcionários, clientes, fornecedores, bancos, bandeiras, investidores, analistas de mercado, representantes da sociedade civil e acionistas	Fornecedores, especialistas, representantes de organizações não governamentais, clientes, especialistas, público interno e comitê de sustentabilidade	Colaboradores, membros da comunidade e do poder público, representantes da Copersucar, instituições financeiras, associações setoriais, Parceiros Agrícolas, clientes, fornecedores e concorrentes
Quantidade de pessoas consultadas				
Mais de 300 participantes	190 participantes	78 participantes	70 participantes	Não informado.
Quantidade de temas materiais				
7 temas	10 temas	10 temas	8 temas	10 temas

Cada caso é um *case*

Práticas e processos que ilustram diferentes situações, setores e dificuldades na hora de definir o que é realmente relevante para a gestão de uma empresa

Tamanho não é engajamento

Fora do eixo Rio–São Paulo e com pouco mais de 1,7 mil funcionários, a Celulose Irani aprimorou práticas e estabeleceu metas entre os erros e acertos do dia a dia.

Empresa Celulose Irani
Setor Papel e Celulose
Receita líquida 2011 R$ 482 milhões
Número de empregados 1.722
Área de operação Brasil
GRI Nível A+
ISE Não
Segmento especial de listagem do mercado de ações BM&FBOVESPA Não

***Temas materiais**: biodiversidade, desenvolvimento de pessoas, energia, geração de valor para acionistas, água e efluentes, ar, cadeia produtiva, consumo sustentável, relações com a sociedade e resíduos sólidos.*

Com pouco mais de 1.700 funcionários, a Celulose Irani é uma empresa de médio porte que se tornou referência no segmento de celulose, papel para embalagens e embalagens de papelão ondulado. Ao longo do tempo, incorporou gradualmente as questões socioambientais ao dia a dia, aprimorou suas práticas e metodologias e encontrou o modelo que considera mais adequado ao seu negócio.

A experiência com os temas da sustentabilidade ganhou força em 2006, quando foi publicado seu primeiro relatório orientado pelas diretrizes GRI. No ano seguinte, incorporou ao processo o primeiro painel com *stakeholder*s e, em 2008, adotou a matriz de materialidade como ferramenta para orientar a gestão da empresa. Desde então, a Celulose Irani estabeleceu metas, ampliou o diálogo com os públicos de interesse e encontrou um modelo de negócio que busca a visão integrada dos aspectos sociais, ambientais e econômicos. O desafio, agora, é trazer esse conhecimento de forma consistente para a estratégia de negócio.

A última matriz de materialidade foi realizada em 2010. Dois eventos serviram de base para a sua consolidação: o primeiro em Campina da Alegria, no município de Vargem Bonita, em Santa Catarina, e o segundo em São Paulo, capital. Juntos, reuniram 130 representantes de públicos diversos, como acionistas, clientes, colaboradores, comunidades do entorno, fornecedores, governos e sociedade. Em 2011, os resultados da materialidade foram considerados no planejamento estratégico e também serviram de base para orientar o conteúdo do relatório de sustentabilidade.

Durante o processo de construção da matriz, o maior desafio foi priorizar os temas, que eram muito numerosos e, em alguns casos, bastante abrangentes. A partir de 2012 a IRANI aumentou o número de painéis com *stakeholder*s para aprofundar algumas questões, antes consideradas muito amplas pela governança. Ao todo, foram seis eventos ao longo do ano, envolvendo novos públicos. O objetivo é trazer uma percepção ampla e detalhada sobre como os temas podem ser trabalhados dentro da organização. Na visão da empresa, a devolutiva aos *stakeholder*s é um ponto que deve ser melhorado, principalmente para não gerar falsas expectativas, uma vez que nem todos os temas são priorizados.

Outro resultado desse trabalho foi a criação da área de Gestão de Riscos e Controles Internos, com a perspectiva de incluir a análise de riscos socioambientais entre suas atribuições. Dessa forma, a empresa cria as condições necessárias para evoluir na percepção de riscos regulatórios e de reputação relacionados ao seu negócio. A IRANI possui ainda uma área de Gestão para Sustentabilidade com a missão de: disseminar e reforçar o conceito de sustentabilidade entre os colaboradores e *stakeholder*s, gerir projetos e investimentos sociais, coordenar a elaboração do Relatório de Sustentabilidade da companhia reforçando o compromisso com a transparência, realizar ações de educação socioambiental e apoiar o Comitê de Sustentabilidade. De caráter multidisciplinar, este comitê reporta-se diretamente à diretoria e é composto por colaboradores de várias unidades.

PROCESSO CONTÍNUO

A Celulose Irani atualiza a sua matriz de materialidade a cada dois anos. No ano em que não é feita a matriz, a empresa avalia a evolução de suas práticas e processos, além de reforçar a relação com os stakeholders. *Esse acompanhamento mais próximo trouxe um aprendizado importante, e permitiu à empresa corrigir rotas e gerar valor compartilhado.*

Em 2011, a Irani optou pela publicação de um relatório único e integrado, englobando o desempenho socioambiental e econômico de suas atividades. Em 2012, as consultas e painéis com stakeholders *ajudam a confeccionar uma nova matriz de materialidade, cada vez mais voltada para a gestão e a estratégia da empresa.*

Todos por um

Referência no engajamento de *stakeholders*, a Alcoa tem no projeto Juruti um exemplo efetivo de consultas abrangentes e diversidade de opiniões.

Empresa Alcoa Alumínio
Setor Mineração e metalurgia
Faturamento líquido 2011 R$ 2,5 bilhões
Número de funcionários 6.238
Área de operação Brasil e mais 30 países
GRI Nível B
ISE não
Segmento especial de listagem do mercado de ações BM&FBOVESPA não

Temas materiais: *desenvolvimento local e regional, gestão e desenvolvimento de pessoas, estratégia das relações de trabalho, cadeia de valor, acesso e uso eficiente de energia, gestão ambiental de resíduos, efluentes e emissões, conservação dos recursos naturais e da biodiversidade. Temas transversais: diálogo com as partes interessadas e transparência e responsabilidade.*

Líder mundial em mineração de bauxita e produção de alumínio, a Alcoa tem operações em mais de 30 países e busca promover o diálogo nas mais variadas instâncias e grupos de *stakeholders*, a fim de garantir a participação ampla e efetiva da sociedade. Um exemplo prático dessa orientação vem de Juruti, no Pará, onde a empresa implantou uma mina fundamental para o crescimento do seu negócio.

Ali, a Alcoa desenvolve ações complementares ao cumprimento de todas as condicionantes das licenças ambientais, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos moradores da região. Trata-se de um projeto estruturado e de longo prazo, concebido para garantir que as reais necessidades da população local sejam atendidas. O conjunto de ações, chamado Agenda Positiva, foi e está sendo construído em parceria com a sociedade de Juruti, prefeitura da cidade e câmara de vereadores. As iniciativas

contemplam as áreas de saúde, educação, assistência social, segurança e justiça, cultura e infraestruturas urbana e rural. Essas ações foram definidas a partir das demandas apresentadas em reuniões preparatórias, audiências públicas, encontros com lideranças comunitárias e poder público.

Além disso, a Alcoa realiza anualmente uma consulta com seus *stakeholder*s com a finalidade de levantar os temas mais relevantes para suas atividades, realizando o cruzamento das percepções de agentes internos (funcionários, líderes e diretrizes globais da organização) e externos (organizações não governamentais, imprensa, comunidades, clientes, fornecedores, governo e sociedade).

As consultas têm como objetivos: apresentar a estratégia de sustentabilidade, buscar a percepção dos entrevistados sobre os planos e compromissos assumidos para tratar os temas críticos, levantar a percepção dos entrevistados sobre o Relatório de Sustentabilidade e colher sugestões para melhoria contínua das consultas aos seus *stakeholder*s. Os temas mais relevantes para inclusão nas estratégias e ações da companhia no Brasil também consideram as premissas globais (veja o quadro) e se baseiam em sete temas prioritários e dois temas transversais (Estratégia de Sustentabilidade 7+2).

Em 2011, foram realizados 19 painéis, em cinco localidades (São Paulo, Itapissuma, Poços de Caldas, São Luís e Juruti), além de 25 entrevistas individuais, presenciais ou por telefone. Em 2012, foram consultados sete representantes dos principais públicos de interesse da empresa, para atualizar sua matriz de materialidade.

PREMISSAS GLOBAIS

Uma estrutura formada por diversas áreas e coordenada pelo diretor de sustentabilidade guia os esforços de sustentabilidade da empresa. Enquanto isso, o conjunto de metas estratégicas 2020 e 2030, atualizado em 2011, leva todas as unidades da Alcoa no mundo a resultados mensuráveis relacionados a seus desafios chave da sustentabilidade.

Desde 2010, as iniciativas pela sustentabilidade dentro da companhia são direcionadas, monitoradas e apoiadas por uma área específica. Nas unidades, as Equipes Líderes de Relações Comunitárias (ELRC), Sustentabilidade (Elsu) e Relações Institucionais (Elri) são responsáveis por apoiar a execução das ações de sustentabilidade.

O desafio de ser grande

Com operações em todos os continentes, a Petrobras realiza consultas e planos de ação específicos por público e distribuição geográfica.

Empresa Petrobras
Setor Óleo e gás
Faturamento líquido 2011 244,2 bilhões (receita operacional)
Número de funcionários 81.918
Área de operação atuação no Brasil e mais 27 países
GRI Nível A+
ISE Não
Segmento especial de listagem do mercado de ações BM&FBOVESPA Não

Temas materiais: *prevenção de acidentes e vazamentos; planos de emergência e mitigação de impactos; mudanças do clima e emissões de gases do efeito estufa; gestão de riscos; pesquisa e desenvolvimento tecnológico; diálogo e engajamento com comunidades; saúde e segurança dos trabalhadores; gestão, política e viabilização do Pré-Sal; transparência na comunicação com os públicos de interesse; mecanismos anticorrupção; diversificação de fontes energéticas.*

Gerenciar pontos críticos e estabelecer metas e planos de ação para crescer de forma sustentável pode ser uma tarefa ainda mais desafiadora quando a corporação tem a complexidade e o tamanho da Petrobras, quinta maior companhia de energia do mundo. Presente em 28 países e com mais de 81 mil empregados em seu quadro, a empresa de origem brasileira apresenta seus temas relevantes por público e distribuição geográfica, considerando os principais impactos sociais, ambientais e econômicos da companhia.

Dessa forma, as demandas, temas e expectativas dos *stakeholders* podem ser tratados de modo segmentado, com planos de ação e melhoria adaptados e adequados aos diversos aspectos e impactos da empresa.

A companhia listou os dez temas considerados mais relevantes, com a finalidade, entre outras, de tornar seu Relatório de Sustentabilidade mais objetivo. O intuito é priorizar os temas a serem trabalhados pela gestão, com a adoção de metas e objetivos.

Os temas prioritários resultaram do cruzamento do eixo interno (análise de políticas e estratégias, painel com o público interno e entrevistas com o presidente e diretores executivos) com o eixo externo (painéis com públicos externos, consulta aos formadores de opinião e especialistas e análise de estudos setoriais).

De dezembro de 2011 a fevereiro de 2012, foram realizados grupos de discussão com consumidores, investidores, comunidades, fornecedores, organizações da sociedade civil e com o público interno (empregados e empregados de empresas prestadoras de serviços). Também foram realizadas entrevistas em profundidade abordando parceiros, clientes, fornecedores, imprensa, comunidade acadêmica, sindicatos e poder público, além de executivos da companhia.

MODO PERSONALIZADO

Desde a publicação da primeira matriz de materialidade, no Balanço Social e Ambiental 2007, a Petrobras aprimorou o modo de conduzir e estreitar seu relacionamento com os públicos de interesse, comunicando-se melhor e aproveitando as oportunidades desses encontros para construir uma relação mais próxima com as pessoas. Ao longo do tempo, ficou claro que a abordagem de cada público deveria ser distinta, preferencialmente com encontros presenciais e em pequenos grupos, a fim de se obter uma percepção mais próxima da realidade. Um desafio enfrentado pela empresa foi o de como tornar seu relatório mais conhecido e, assim, se comunicar melhor.

Um processo amplo e permanente

Com mais de 300 pessoas consultadas ao longo de 2011, incluindo Brasil e países em que atua na América Latina, a Natura continua evoluindo na integração da materialidade à sua estratégia de negócio.

Empresa Natura
Setor Cosméticos e produtos de higiene pessoal
Receita líquida R$ 5.591 bilhões
Número de funcionários 5.483 diretos
Área de operação Brasil e mais seis países
GRI Nível A+
ISE Sim, desde 2005
Segmento especial de listagem do mercado de ações BM&FBOVESPA Sim, Novo Mercado

***Temas materiais**: água, educação, empreendedorismo sustentável, mudanças climáticas, qualidade das relações, resíduos e sociobiodiversidade.*

Na Natura, os principais indicadores socioambientais, com objetivos de curto e de longo prazo, estão incluídos entre as metas estratégicas e se refletem nos compromissos assumidos publicamente pela empresa. Essa evolução faz parte do planejamento estratégico e é acompanhada sistematicamente pela alta gestão.

A definição das prioridades de atuação ocorre em conjunto com os públicos de relacionamento, e embasa não somente a denifição do conteúdo do relatório, como toda a estratégia de sustentabilidade da empresa. Alguns temas, por sua relevância e pela própria maturidade da companhia, são hoje estruturados como subprocessos. Dois exemplos são sociobiodiversidade, que contemplou a criação da Política Natura de Uso Sustentável da Sociobiodiversidade, e mudanças climáticas, que hoje faz parte da visão de negócio da empresa, de fóruns de tomada de decisão e é um dos indicadores de Participação nos Lucros e Resultados.

Desde 2009, a Natura desenvolve práticas estruturadas de gestão de relacionamentos, com canais de interação permanentes e engajamento com os públicos. Mesmo assim, esse é um desafio apontado pela empresa, que se preocupa em manter o interesse dos *stakeholders* durante toda a construção da materialidade.

A matriz apresentada no relatório de 2011 foi concluída com base nos painéis de diálogo realizados no Brasil e nos países latino-americanos em que a empresa atua (México, Argentina, Peru, Colômbia e Chile). Pela primeira vez, as operações internacionais foram envolvidas nesse processo, que contou com a participação de mais 300 pessoas e retrata os aspectos e impactos locais das operações.

Revisados a cada dois anos, esses temas ajudam a orientar a gestão no desenvolvimento de ações específicas, direcionando esforços e recursos para projetos, programas e processos. Desde 2010, a Natura tem ampliado o número de painéis de diálogo *multistakeholder*. Em 2011, mais de 800 pessoas participaram de 23 encontros, entre colaboradores, consultoras, orientadoras, acionistas, consumidores, fornecedores, comunidades fornecedoras e do entorno, imprensa e representantes do governo.

Outros três painéis de diálogo foram realizados para construir uma matriz específica para o Programa Amazônia, lançado em maio de 2011, com mais de cem participantes e representantes de diversos públicos de relacionamento do Pará, do Amazonas e dos estados vizinhos. Um desses encontros foi destinado a especialistas e formadores de opinião, conhecedores da região que colaboraram na construção da estratégia do programa.

Apesar dos esforços, a empresa registrou uma queda na qualidade das relações com seus públicos em 2011, refletida nas pesquisas de lealdade e satisfação. Os resultados mais impactados aconteceram entre colaboradores e consultoras.

Além do desafio de reverter esses índices, outro ponto importante diz respeito ao tempo necessário para fechar a materialidade, de modo que seja feita uma última consulta a *stakeholders*. Em alguns casos, o período de dois anos pode se mostrar muito curto, mas estender o cronograma poderia tornar alguns temas obsoletos.

Outra preocupação é ter um olhar cada vez mais integrado dos temas materiais, já que a empresa faz parte do piloto do IIRC (International Integrated Reporting Council), bem como de assuntos emergentes, uma vez que a matriz não tem a força necessária para incluir questões que ainda não fazem parte do universo consultado, mas já se mostram como tendências em discussões mais especializadas e nos negócios da companhia.

NO CAMINHO DA INTEGRAÇÃO

Durante dez anos, o Comitê de Sustentabilidade da Natura ajudou a definir e acompanhar o Orçamento Socioambiental (OSA) e a matriz de materialidade, entre outros temas relacionados ao ciclo de planejamento estratégico da empresa. Em 2012, com a sustentabilidade integrada de forma consistente na gestão da companhia, o Comitê foi extinto, pois a companhia acredita que as questões socioambientais não devem ser vistas isoladamente, como parte de apenas uma área, mas é tema transversal para toda a organização. Esse processo se deu graças ao tempo de maturação do tema dentro da Natura, uma das grandes referências em sustentabilidade no Brasil e no mundo. É provável que esse novo modelo possa provocar uma nova onda de mudança na gestão da sustentabilidade bem como em índices e sistemas de avaliação no tema, assim como em 2002, quando foi pioneira em criar o Comitê de Sustentabilidade.

Questão de prioridade
Envolvimento da alta direção e capacidade de priorizar temas chancelam o lançamento da Plataforma de Sustentabilidade da AES Brasil.

Empresa AES Brasil
Setor Energia
Receita líquida 2011 R$ 14 bilhões
Número de funcionários 7.568
Área de operação Brasil
GRI Nível B
ISE sim (AES Eletropaulo e AES Tietê)
Segmento especial de listagem do mercado de ações BM&FBOVESPA sim (AES Eletropaulo, nível 2)

Temas materiais: *segurança, inovação e excelência para a satisfação do cliente, geração de energia sustentável, eficiência no uso de recursos (naturais, energéticos e financeiros), desenvolvimento e valorização de colaboradores, fornecedores e comunidades. Temas transversais: educação para sustentabilidade, engajamento dos públicos de relacionamento, comunicação, conhecimento e informação.*

O grupo AES Brasil passou dois anos desenvolvendo sua Plataforma de Sustentabilidade, que foi lançada em 2012 como um conjunto de diretrizes para influenciar todos os processos da organização. Essa construção considerou: as diretrizes estratégicas globais, entrevistas com executivos, as expectativas dos públicos de relacionamento, além de uma série de estudos e *benchmarkings* nacionais e internacionais.

Ao longo do processo, foram identificados 30 temas potencialmente prioritários para a empresa. Com o envolvimento ativo da alta direção e uma grande capacidade para focar no que é realmente relevante para a empresa, chegou-se a cinco temas principais – cada executivo responsabilizou-se por um assunto específico –, que serão trabalhados

no período entre 2012 e 2016. Esses temas estão alinhados às diretrizes do planejamento estratégico, com metas, compromissos e planos de ação dirigidos.

A construção dessa materialidade teve início com as entrevistas de 18 executivos, incluindo diretor-presidente, vice-presidentes e diretores, e foi reforçada por três ciclos de diálogos com *stakeholders*, realizados para garantir a diversidade de opiniões. Ao todo, 250 pessoas participaram desses encontros, entre colaboradores, fornecedores, clientes (corporativos e residenciais) e representantes de diferentes setores da sociedade (como poder público, organizações não governamentais e outras instituições).

Esses ciclos avaliaram o modo como a organização está atendendo às expectativas e demandas de seus públicos, e também serviram para alinhar e aprofundar o conhecimento da AES Brasil sobre sustentabilidade, revisitando os temas materiais para o relatório e apresentando oportunidades de melhoria para a gestão.

Além dos cinco pilares principais, os chamados temas estratégicos, a Plataforma de Sustentabilidade é formada ainda por três temas transversais (Educação para a Sustentabilidade, Engajamento dos Públicos de Relacionamento e Comunicação, Conhecimento e Informação). Esses planos são de responsabilidade de seis grupos de trabalho, um para cada tema estratégico e um para os temas transversais.

Entre os compromissos assumidos pela organização, destacam-se a redução no consumo de energia – e, consequentemente, das emissões de CO2 – por meio do combate às perdas técnicas e da eficiência energética em seus clientes (Eficiência no Uso de Recursos); o alcance de 85% no índice de satisfação no ambiente de trabalho; o programa de desenvolvimento de fornecedores (Desenvolvimento e Valorização de Colaboradores, Fornecedores e Comunidades); e a redução dos acidentes em 20% ao ano (Segurança).

APOIO DA GOVERNANÇA

Para estabelecer a governança da Plataforma de Sustentabilidade, a AES Brasil instituiu em 2011 o Comitê de Sustentabilidade, que tem como lideranças o diretor-presidente e os vice-presidentes, reportando-se aos Conselhos de Administração de cada uma das companhias do grupo. Os conselhos são responsáveis por acompanhar, orientar e validar a estratégia de longo prazo, de modo que a sustentabilidade esteja cada vez mais inserida no processo e na gestão das empresas. O comitê também deve: assegurar a prestação de contas, monitorar os planos de ação e desenvolver indicadores relacionados às metas adotadas. A vice-presidência de Relações Institucionais, Comunicação e Sustentabilidade, que responde ao diretor-presidente, é a facilitadora do processo de integração da sustentabilidade na cultura e na gestão de negócios.