EXPERIÊNCIAS EM GOVERNANÇA CORPORATIVA 2

Sustentabilidade nos Conselhos de Administração:

Práticas de algumas empresas listadas brasileiras

IBGC | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

EXPERIÊNCIAS EM GOVERNANÇA CORPORATIVA 2

Sustentabilidade nos Conselhos de Administração:

Práticas de algumas empresas listadas brasileiras

IBGC | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da Governança Corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no País, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional.

Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos – tem o propósito de ser referência em Governança Corporativa, contribuindo para o desenvolvimento sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.

Presidente do Conselho de Administração
Sandra Guerra

Vice-presidentes
Carlos Biedermann e Luiz Alexandre Garcia

Conselheiros
Alberto Emmanuel Whitaker, Anna Maria Guimarães, Carlos Eduardo Lessa Brandão, João Laudo de Camargo, Leonardo M. Viegas, Roberta Nioac Prado

Diretoria
Henri Vahdat, Matheus Corredato Rossi, Sidney Tetsugi Toyonaga Ito

Superintendente-geral
Heloisa B. Bedicks

Para mais informações sobre o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, visite o *site* www.ibgc.org.br.

Para associar-se ao IBGC, ligue: (11) 3043-7008.

É vedada a reprodução total ou parcial deste documento sem autorização formal do IBGC.

159s Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
Sustentabilidade nos Conselhos de Administração: práticas de algumas empresas listadas brasileiras / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa; coordenação Carlos Eduardo Lessa Brandão e Josefa Maria Fellegger Garzillo. São Paulo: IBGC, 2013 (Série Experiências em Governança Corporativa 2).
56p.

ISBN 978-85-99645-29-4

1. Governança Corporativa. 2. Desenvolvimento Sustentável. 3. Sustentabilidade. I. Título. II. Brandão, Carlos Eduardo Lessa, coord. III. Garzillo, Josefa Maria Fellegger, coord.

CDD – 658-4

Bibliotecária responsável: Mariusa F. M. Loução – CRB-12/330

Créditos

Este trabalho foi desenvolvido pela Comissão de Estudos de Sustentabilidade para as Empresas (CESE) estabelecida pelo IBGC.

Agradecimentos

À equipe do IBGC, representada por Leonardo Palhuca e André Oliveira, pelo apoio à CESE e pelas contribuições ao conteúdo do documento.

Àqueles que, demandados pela CESE, compartilharam seus comentários e sugestões, especialmente a Celso Funcia Lemme, Eliana Camargo, João Carlos Redondo, Maristela Seiler, Paulo C. Vasconcellos, Ricardo P. Câmara Leal, Roberto Teixeira da Costa e Tereza Grossi.

Ao Conselho de Administração do IBGC, à Superintendência-Geral e ao Centro de Conhecimento do IBGC, pela revisão cuidadosa e sugestões efetuadas.

Agradecimentos especiais

Aos conselheiros entrevistados, por cederem seu tempo e compartilharem suas experiências profissionais: Daniel Joseph McQuoid (BICBANCO); José Carlos Grubisich Filho (Braskem); Andrea Laserna Seibel, Fabio Schvartsman e Salo Davi Seibel (Duratex); Alexandre G. Silva e José Luciano Penido (Fibria); Pedro Luiz Barreiros Passos (Natura); Roberto Teixeira da Costa (SulAmérica) e Daniel Feffer (Suzano).

Aos profissionais de apoio dos Conselhos de Administração e membros de Comitês que participaram das entrevistas: Alvaro Penteado de Castro e João Carlos Redondo (Duratex); Ricardo Young Silva (Fibria); Moacir Salzstein (Natura); Adriana Boscov (SulAmérica) e Alexandre Di Ciero (Suzano).

A Celso Giacometti, pela gentileza de escrever o prefácio do documento.

A Cyrille Jegu, pelos comentários sobre versão preliminar do trabalho.

Contribuições

Membros da CESE que contribuíram para a elaboração do documento:

Aron Zylberman (coordenador da CESE)
Adriana Fernandes
Alvaro Plínio Pureza
Ana Paula Candeloro
Andréia Marques
Armando Matiolli Filho
Carlos Rossin
Cibele de Macedo Salviatto
Elisabeth Barbieri Lerner
Gláucia Terreo
Henrique Hildebrand Garcia
Homero Luís Santos
João Carlos Redondo
Julieda Puig Pereira Paes
Maria Eugênia Buosi
Martin Bernard
Paulo Michael Vanca
Patricia Dupin
Ricardo Algis Zibas
Roberta Simonetti
Roberto Sousa Gonzalez
Roberto Marino Rocha
Rodrigo Pecchiae
Ruth Goldberg
Sergio Ephim Mindlin
Sonia Aparecida Consiglio Favaretto
Tarcila Reis Ursini
Vânia Bueno
Yanko Guimarães

Coordenação do Documento

Carlos Eduardo Lessa Brandão
Josefa Maria Fellegger Garzillo (vice-coordenadora da CESE)

Índice

Prefácio 07

Apresentação 08

Resumo executivo 09

1 **Introdução** 11

1.1 Motivação para o Estudo 11
1.2 O Estudo 11
1.3 Estrutura do documento 12

2 **Resultados** 15

2.1 O Conselho de Administração e a sustentabilidade 16
2.1.1 Como o tema surgiu no Conselho de Administração. 16
2.1.2 Como o Conselho de Administração define sustentabilidade 17
2.2 Como o Conselho de Administração se organiza para tratar do tema 18
2.2.1 Estrutura geral 18
2.2.2 Estruturas e composição 19
2.2.3 Processos 21
2.2.4 Inserção estratégica no Conselho de Administração 23
2.3 Grau de inserção na gestão e na cultura 26
2.3.1 Gestão 26
2.3.2 Cultura 28
2.4 Qual a função das empresas? 29

3 **Reflexões sobre o conteúdo das entrevistas** 33

3.1 Estrutura 34
3.2 Composição 34
3.3 Processos 35
3.4 Sustentabilidade ou o negócio: qual é a prioridade? 36

4 **Referências bibliográficas** 39

5 **Anexos** 41

5.1 Recapitulação de alguns conceitos 42
5.2 Perfil das Companhias participantes do Estudo 45
5.3 Metodologia aplicada neste Estudo 46
5.4 Leituras complementares 48
5.5 Lista de termos, siglas e glossário 48

Prefácio

A proposta do estudo conduzido pelo IBGC sobre o tema sustentabilidade nos Conselhos de Administração de sete empresas listadas no ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBOVESPA foi a de contribuir com o debate e o amadurecimento do assunto pelos conselheiros e demais interessados em governança corporativa e não a de fazer recomendações de caráter mais conclusivo. Mesmo com uma amostra limitada, constatou-se um entendimento bastante disperso e amplo sobre a atuação dos Conselhos com relação à temática da sustentabilidade.

Além das diversas indústrias e históricos da prática da sustentabilidade inserida nos processos das empresas, um desafio adicional à análise foi o contraponto entre empresas pioneiras no assunto e outras que estão – aparentemente – apenas no início. De fato, o assunto está se tornando cada vez mais relevante na pauta dos Conselhos, e o estudo mostrou que cada empresa é única nesse sentido e que não se pode esperar uniformidade nessa adoção.

Entendemos que cada empresa tem suas especificidades, e seria importante que cada uma incluísse a abordagem da sustentabilidade como atribuição do próprio Conselho ao homologar a estratégia. Outro ponto relevante seria a inclusão de critérios relacionados à sustentabilidade na avaliação de desempenho dos Conselhos.

O estudo poderia ter-se aprofundado sobre a existência dos Comitês de Sustentabilidade, sobre o que fazem e como reportam, indo além dos comentários sobre seu formato e composição. Foi muito importante a inclusão de uma descrição de conceitos no final do estudo – afinal, os conselheiros precisam estar capacitados no tema, para o que este estudo contribuirá bastante. Nesse sentido, acreditamos que o IBGC considere ir além deste documento, explorando e divulgando o resultado do estudo em algum tipo de fórum.

Este documento, sem dúvida, será bastante útil para o entendimento do estágio atual da inclusão da sustentabilidade na pauta dos Conselhos e como os mesmos vêm lidando com o tema. A contribuição é bastante educativa, pois fornece aos leitores, especialmente os conselheiros de administração, a possibilidade de comparar as empresas em que atuam com as do estudo.

Celso Clemente Giacometti *Membro do Conselho de Administração do Banco Santander S.A e coordenador do Comitê de Governança Corporativa e Sustentabilidade do Banco Santander S.A. Formado em Administração de Empresas e Ciências Contábeis, atua como conselheiro de administração e fiscal e membro de Comitês de Auditoria de empresas abertas.*

Apresentação

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa lança o segundo volume da Série Experiências em Governança Corporativa, mais uma vez trazendo a temática da sustentabilidade como foco.

Grande parte das publicações de negócios tem como referência as empresas. O objetivo da série de publicações denominada Experiências em Governança Corporativa é destacar o papel de pessoas e órgãos da Governança Corporativa na sua evolução no sentido das melhores práticas, relatando desafios, avanços e reflexões.

A discussão sobre a incorporação da sustentabilidade nos Conselhos de Administração das organizações é um tema que pode proporcionar aos leitores uma oportunidade de refletir e entender como alguns de seus pares vêm lidando com desafios dessa natureza.

Esperamos que esta publicação estimule os leitores a pensar sobre novos caminhos e ideias no processo de alinhamento da estratégia e da gestão das empresas com a sustentabilidade, colaborando com seu desenvolvimento pessoal e profissional como agentes da Governança Corporativa e contribuindo para a promoção de uma visão mais real e integral e, portanto, mais sustentável.

Esta é mais uma iniciativa do IBGC para cumprir seu propósito de manter-se como a principal referência de Governança Corporativa no Brasil.

Resumo executivo

Este estudo foi desenvolvido pela Comissão de Estudos de Sustentabilidade para as Empresas (CESE), com o objetivo de entender de que maneira tratavam o tema sustentabilidade os Conselhos de Administração de algumas empresas listadas na BM&FBOVESPA em 2011. Pelo fato de comporem a carteira do ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBOVESPA, são empresas que apresentavam evidências objetivas de maior comprometimento estratégico com a temática da sustentabilidade. A escolha de uma amostra de empresas com viés favorável à adoção de práticas de sustentabilidade foi necessária para viabilizar o estudo, que não buscou retratar o que acontece de forma ampla no cenário nacional.

Nas entrevistas com conselheiros de sete empresas, foram discutidos aspectos tais como o surgimento e o entendimento do tema sustentabilidade nos Conselhos e a relação entre sustentabilidade e a estratégia corporativa, assim como o impacto na cadeia de valor, nos diversos *stakeholders*, na gestão, na cultura interna e no estabelecimento de parcerias estratégicas. Mesmo com uma amostra reduzida, foram constatadas muitas diferenças: (i) nas estruturas criadas para lidar com o tema – existência ou não de um órgão de apoio tanto no nível do Conselho (Comitês) como na gestão executiva (Comissões), ou em ambos; (ii) no perfil dos seus membros – presença de conselheiros, executivos e especialistas externos; (iii) na denominação dos órgãos – de sustentabilidade ou não; e (iv) na coordenação dos órgãos de assessoramento.

Os depoimentos mostraram que os Conselhos estudados estão em processo contínuo de aperfeiçoamento, buscando soluções e ritmos próprios em função das suas especificidades, algumas vezes pela busca da conformidade legal ou normativa e outras dentro de contextos estratégicos, incluindo o longo prazo. Desalinhamentos entre as práticas das empresas com as preconizadas pelo IBGC geraram reflexões e comentários no Capítulo 3.

Esses exemplos podem estimular outros Conselhos a dar os primeiros passos ou evoluir no tratamento do tema sustentabilidade, que vem colocando os conselheiros, cada vez mais, na posição de protagonistas do desenvolvimento sustentável em função da sua relevância na governança e do potencial transformador das empresas.

1. Introdução

1.1 Motivação para o Estudo

Em um contexto de negócios cuja complexidade é crescente, é notória a evolução das práticas de sustentabilidade no âmbito das empresas brasileiras, o que demanda uma atuação cada vez mais consciente dos Conselhos de Administração na orientação estratégica, no gerenciamento de riscos e na visão de longo prazo.

No caso das empresas com ações listadas em bolsa de valores, muitas já adotaram as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI) para a elaboração e a publicação de relatório anual não financeiro; outras aderiram de forma mais explícita às melhores práticas de governança corporativa; e algumas, por fim, estabeleceram um Comitê ligado ao Conselho de Administração para tratar de temas relacionados à sustentabilidade. Um número mais reduzido de empresas vem-se preparando para compor índices de ações, tais como o ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial, da BM&FBOVESPA.

Entender melhor o funcionamento da prática da sustentabilidade nos Conselhos de Administração de um grupo de empresas que compõem o ISE foi a motivação principal deste Estudo, que poderá, eventualmente, ser replicado em outros países, permitindo uma avaliação internacional, ou mesmo ser atualizado e ampliado no contexto brasileiro, permitindo acompanhar sua evolução. É importante frisar que este Estudo enfocou a identificação de práticas de Conselhos, não se tratando de uma coletânea de estudos de casos.

Se, por um lado, "o que" as empresas e seus Conselhos de Administração fazem pode ser observado por meio de relatórios corporativos, do diálogo e do conteúdo de *websites*, por outro não fica tão claro "como" essa atuação se dá de fato e "quanto" estão realmente comprometidos com a sustentabilidade. Um melhor entendimento destas dinâmicas depende do acesso direto aos Conselhos de Administração, um diferencial desse Estudo.

1.2 O Estudo

Para entender de que maneira alguns Conselhos de Administração de empresas brasileiras vêm lidando com a sustentabilidade, foi necessário estabelecer um universo mais restrito, formado por empresas com maior probabilidade de terem implementado práticas ligadas ao tema. Nesse sentido, foram identificadas empresas listadas que fizessem parte da carteira do ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial, da BM&FBOVESPA, em 2011, e que atendessem a dois dos três critérios a seguir:

(i) fazer parte do Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada (IGC);

(ii) elaborar Relatório Anual seguindo as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI);

(iii) contar com um Comitê de Sustentabilidade ou equivalente, devidamente formalizado.

Uma análise da CESE, conjugada com a disponibilidade e o interesse das empresas e seus Conselhos de Administração, levou à definição da amostra final, formada por: BICBANCO, Braskem, Duratex, Fibria, Natura, SulAmérica e Suzano. Essa amostra abrangeu, ainda que de forma limitada, os três setores da economia: primário, secundário e terciário (ver 5.2).

“AS ANÁLISES FORAM FEITAS DE FORMA A PRESERVAR A IDENTIDADE DOS ENTREVISTADOS E SITUAÇÕES DE SIGILO DAS EMPRESAS ENVOLVIDAS. OS DIVERSOS TRECHOS ENTRE ASPAS E EM ITÁLICO REFEREM-SE ÀS CITAÇÕES DOS ENTREVISTADOS, REPRODUZIDAS DA FORMA MAIS FIEL POSSÍVEL”

Com intensa participação dos membros da CESE, foi desenvolvido um roteiro de entrevistas, discutido o conteúdo das respostas e redigido o documento, o qual foi objeto de consulta restrita e aprovação pelo Conselho de Administração do IBGC.

As análises foram feitas de forma a preservar a identidade dos entrevistados e situações de sigilo das empresas envolvidas. Os diversos trechos entre aspas e em itálico referem-se às citações dos entrevistados, reproduzidas da forma mais fiel possível.

Trata-se de um estudo qualitativo (ver 5.3), com levantamento de experiências, não apresentando conclusões e não sugerindo que as práticas identificadas sejam comuns para outras empresas, mesmo aquelas com características semelhantes às entrevistadas. Tampouco indica que empresas fora dos critérios de seleção da amostra não possuam práticas e processos para lidar com o tema da sustentabilidade, nem se buscou hierarquizar em termos de sustentabilidade as práticas e processos relatados pelas empresas entrevistadas. O objetivo principal foi ganhar conhecimento sobre aspectos pouco explorados de governança e compartilhar os achados, permitindo uma reflexão sobre práticas no espírito de melhoria contínua.

É importante mencionar que a justificativa econômica para a adoção de práticas ligadas à sustentabilidade, o chamado *business case* da sustentabilidade, não foi o foco da pesquisa, apesar de ser um dos principais desafios para as empresas brasileiras em posição de liderança.

1.3 Estrutura do documento

As principais constatações das entrevistas foram relatadas no Capítulo 2, englobando o entendimento dos Conselhos de Administração entrevistados sobre o tema sustentabilidade, como se organizaram para tratá-lo, além de abordar alguns aspectos sobre a inserção da temática na gestão executiva e sua relação com o Conselho.

No Capítulo 3 foram levantadas questões para estimular uma reflexão adicional por parte dos leitores e confrontar algumas práticas identificadas nas entrevistas com as recomendadas pelo IBGC.

Pelo fato de a sustentabilidade e a governança corporativa serem áreas do conhecimento em evolução e ainda não dominadas pela maioria dos que atuam no ambiente empresarial, nos Anexos consta uma breve recapitulação de alguns conceitos (ver 5.1). Ainda nos Anexos está o perfil das empresas envolvidas no Estudo (ver 5.2), assim como a metodologia utilizada (ver 5.3), sugestões para leitura (ver 5.4) e glossário (ver 5.5).

2

Resultados

O conteúdo das entrevistas foi agrupado por temas afins, de modo a identificar gradações e variações das práticas em diferentes Conselhos, mantendo-se a confidencialidade das fontes. Impressionaram a quantidade e a variedade de aspectos que os conselheiros das sete empresas levantaram durante as entrevistas. O conteúdo deste Capítulo reflete o conteúdo das entrevistas e não representa opinião nem recomendações de práticas ou conceitos pelo IBGC, comentários que ficaram restritos ao Capítulo 3.

2.1 O Conselho de Administração e a Sustentabilidade

2.1.1 Como o tema surgiu no Conselho de Administração

A entrada da temática da sustentabilidade nos Conselhos ocorreu tanto por iniciativa de um de seus membros como em função de fatos relacionados a compromissos, valores ou crenças – em alguns casos tornando-se tema constante, ou mesmo fazendo parte das reuniões de discussões esporádicas e específicas.

Para alguns entrevistados foi difícil precisar o momento em que o tema surgiu no Conselho. Disseram que "*sempre houve preocupação com a sustentabilidade*", ou "*está no nosso DNA*". Já em outras situações, existiu clareza quanto a esse momento: o tema foi trazido por um líder que viveu algum processo para estruturar as práticas de sustentabilidade interna ou externamente à organização, ou foi trabalhado gradativamente, como um pilar estratégico desde a fundação da companhia e estruturação do Conselho. "*O Conselho foi estruturado há alguns anos e já naquele momento começamos a produzir relatório GRI*". Essa variação dependeu de fatores tais como o setor em que a empresa atua e o entendimento que os membros do Conselho tinham sobre sustentabilidade, considerando sua complexidade, abrangência e profundidade.

Em alguns casos, o tema foi trazido em função de estímulos externos, como regulamentações, pressões sociais ou mesmo pela natureza do produto ou por exigências de mercado. Em algumas empresas, a sustentabilidade faz parte da pauta dos Conselhos como tema do negócio há anos, mesmo que de forma não tão abrangente e integrada, motivada pela necessidade de cumprimento legal e regulatório e de gerenciamento de riscos. "*O tema (sustentabilidade) é inerente ao setor, sendo fator de competitividade*". Isso ocorreu em empresas cujo setor de atuação gera impactos sociais e ambientais relevantes, inerentes às operações, gerando maior sensibilidade a riscos de incidentes ou acidentes, ou em setores fortemente regulamentados e normatizados, onde os assuntos relacionados à saúde ocupacional, segurança do trabalho, meio ambiente e comunidades do entorno são relevantes.

Em outras empresas, cujas operações são consideradas de menor impacto ou de impacto indireto, foram relevantes a visão e os valores de líderes que perceberam a relevância dos temas da sustentabilidade e que proativamente trabalharam para sensibilizar a organização e a cadeia de valor. "*Eu, apoiado por alguns conselheiros, fomos ao presidente e dissemos que a empresa, pela sua atuação, experiência, longevidade, por tudo o que representa, pela sua marca,*

não poderia ser um 'follower'. Não poderia ficar indiferente ao processo da sustentabilidade."

Sendo assim, a forma e as motivações que fizeram a sustentabilidade surgir e permanecer no Conselho são um primeiro indício na identificação do estágio no qual a empresa se encontra e qual percurso ainda tem pela frente no contínuo alinhamento das práticas de gestão à sustentabilidade.

2.1.2 Como o Conselho de Administração define sustentabilidade

Durante as entrevistas, as posições variaram desde não se ter uma definição própria até se definir como sendo "*a sustentabilidade tão ampla como a vida*". Mesmo entre especialistas, definir sustentabilidade não é uma tarefa trivial e de rápido consenso. É compreensível que, pela dinâmica do dia a dia, uma definição própria para sustentabilidade não tenha chegado a termo no âmbito dos Conselhos. "*Não paramos para criar uma definição.*" Mesmo assim, os diversos entrevistados manifestaram a sua visão do termo ou indicaram uma definição de referência conhecida, como o *Triple Bottom Line,* e documentos do Instituto Ethos, citados por alguns conselheiros. As definições próprias explicitaram preocupações com situações frente às quais o negócio pudesse sofrer influências ou tivesse dependência, tais como o fortalecimento do aspecto econômico, passando pela conformidade e gestão de riscos dentro dos limites físicos das suas operações, até o melhoramento das relações conflituosas e o desafio de se trabalhar as questões ambientais de impacto global, tais como as mudanças climáticas.

> **"MESMO ENTRE ESPECIALISTAS, DEFINIR SUSTENTABILIDADE NÃO É UMA TAREFA TRIVIAL E DE RÁPIDO CONSENSO. É COMPREENSÍVEL QUE, PELA DINÂMICA DO DIA A DIA, UMA DEFINIÇÃO PRÓPRIA PARA SUSTENTABILIDADE NÃO TENHA CHEGADO A TERMO NO ÂMBITO DOS CONSELHOS"**

Na visão de um entrevistado, a sustentabilidade engloba desde a gestão de riscos até a realização de projetos sociais e a longevidade da empresa. Afirma que "*a sustentabilidade é a maneira atual de maximizar os resultados e a criação de valor nas companhias no longo prazo, por olhar holisticamente os recursos da companhia, buscando maximizar o uso destes recursos. A empresa deve zelar pelo econômico, principalmente pelo microeconômico*".

Para um conselheiro preocupado com aspectos e impactos ambientais e trabalhistas, a definição trouxe o tom da saúde ocupacional, segurança do trabalho e meio ambiente, eficiência no uso de matérias-primas de origem fóssil, inovação com foco em sustentabilidade. Para outro conselheiro, o relacionamento com as comunidades do entorno é chave, o que leva a empresa a criar valor para todos os públicos de forma harmônica. "*A empresa tem que ser hábil para construir e sustentar diálogo adulto e construtivo com os 'stakeholders'. A sustentabilidade ligada à missão e visão da empresa é insumo para que se tenha foco estratégico em oportunidades.*" Ainda, a definição de um conselheiro,

cuja organização pode ser impactada indiretamente por catástrofes naturais diz que, a sustentabilidade é um conceito bem amplo, não se restringindo ao ambiental, apesar de a questão climática ser o ponto fundamental. "*A sustentabilidade deixou de ser uma questão de propaganda institucional e tornou-se uma questão com a qual a empresa está sensibilizada a respeito.*"

A inexistência de uma definição própria para sustentabilidade esteve presente em quase todas as entrevistas, contrastando com a afirmação de um conselheiro: *"A essência do pensamento está em uma visão holística da cadeia da vida como um fenômeno de interdependência, e essas relações precisam ter qualidade. A sustentabilidade entendeu a vida, e a qualidade das relações é um pilar da sustentabilidade"*.

2.2 Como o Conselho de Administração se organiza para tratar do tema

> **"TODAS AS EMPRESAS ENTREVISTADAS ESTABELECERAM ALGUM TIPO DE ÓRGÃO DE APOIO, DIRETO OU INDIRETO, PARA O CONSELHO NO QUE DIZ RESPEITO À SUSTENTABILIDADE"**

2.2.1 Estrutura geral

De acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, o Conselho de Administração é o principal componente do sistema de governança corporativa e faz o elo entre a propriedade do capital e a gestão, objetivando orientar e supervisionar a relação da gestão com as demais partes interessadas. É aconselhável que as atividades do Conselho que demandam muito tempo sejam exercidas com mais profundidade por órgãos acessórios, denominados Comitês do Conselho de Administração (Comitês). Os Comitês estudam os assuntos e preparam propostas para o Conselho, o qual, por sua vez, toma as decisões de forma colegiada. Entre os Comitês mais comuns estão o de auditoria, o de recursos humanos, o de finanças e o de governança.

Na esfera de ação da diretoria executiva, também é comum o estabelecimento de órgãos acessórios para o aprofundamento em temas específicos ou transversais, denominados, neste documento, Comissões Executivas (Comissões), de modo a distingui-las dos Comitês (ligados ao Conselho).

Todas as empresas entrevistadas estabeleceram algum tipo de órgão de apoio, direto ou indireto, para o Conselho no que diz respeito à sustentabilidade. As estruturas criadas foram desde Comissões (apoio indireto), passando por Comitês (apoio direto) que tratam do tema sem destacá-lo na sua denominação (ex.: Comitê de Estratégia), até Comitês de Sustentabilidade propriamente ditos. Algumas empresas utilizam os dois tipos de órgãos de apoio: Comitê e Comissão (ver Figura 1).

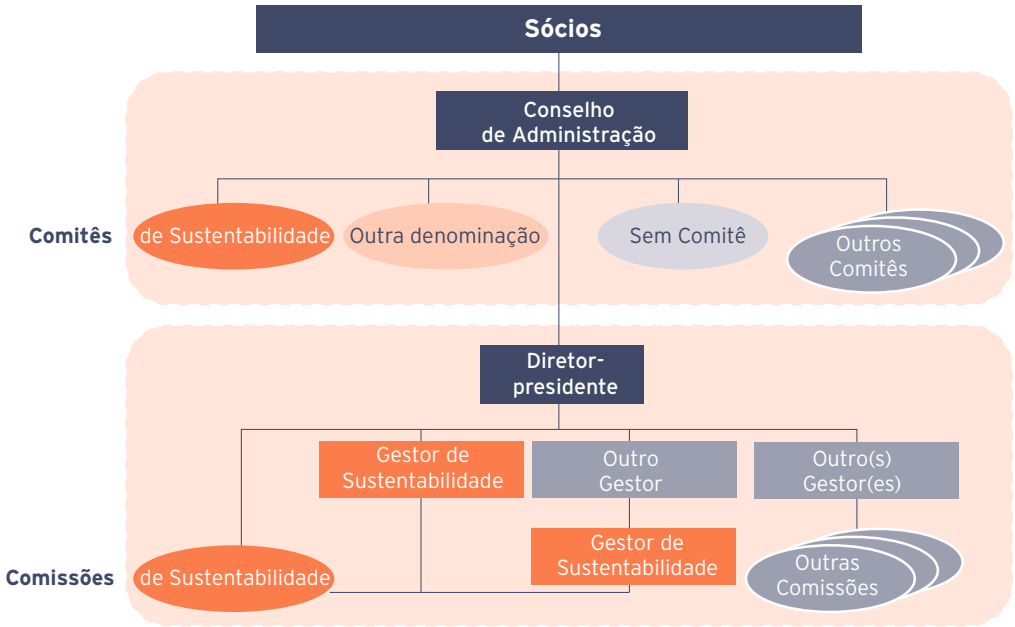

Figura 1: Esquema ilustrativo das diferentes estruturas.

Um dos Conselhos remete o tema sustentabilidade ao Comitê Estratégico, entendendo que a sustentabilidade é parte da estratégia da empresa: "*No processo de reflexão estratégica, o tema está introjetado na companhia. Não é uma agenda à parte, mas integrada à agenda dos negócios*". Em outro, a sustentabilidade é atribuída ao Comitê de Pessoas e Organização: "*Quem cuida de sustentabilidade cuida de pessoas*".

Outro Conselho tem forte apoio do Comitê de Gestão, que é composto pela diretoria executiva e faz o elo e a sintonia fina entre Conselho e equipe de gestão, sendo esse Comitê responsável pela aprovação das ações de sustentabilidade, ressaltando o entrevistado que "*apenas as questões mais complicadas são levadas ao Conselho*", uma vez que, para eles, "o *Conselho existe para que o acionista controlador acompanhe os grandes temas da empresa*". Nesse caso, um gestor é também o coordenador do Comitê de Sustentabilidade.

2.2.2 Estruturas e composição

O número de membros dos Conselhos de Administração variou entre 4 e 9 conselheiros, com a presença de pelo menos um conselheiro independente.

Este estudo não se propôs a avaliar a qualificação dos membros dos Conselhos de Administração no que se refere ao seu conhecimento e experiência no tema "sustentabilidade", mas questionou se a capacitação em sustentabilidade seria uma das exigências no momento da escolha de novos conselheiros e, como resposta geral, ela não foi considerada condição indispensável. Alguns Conselhos buscaram membros externos especialistas para compor os Comitês de Sustentabilidade.

As características gerais de composição dos Comitês e das Comissões estão ilustradas na Figura 2, encontrando-se sete arranjos distintos. É possível observar a origem dos membros e a qual esfera da estrutura organizacional estão vinculados: ao Conselho, à área executiva (gestor), ou externo à organização (especialista). Para cada um dos arranjos, foi marcado com uma estrela o componente que detém a coordenação do Comitê ou da Comissão. A concentração de cada perfil também foi identificada com símbolos: baixa, média ou alta.

Foram identificadas diversas abordagens na formação dos Comitês e Comissões (ver Figura 2):

Composição entre Comitês e Comissões:

(i) apenas Comitê;

(ii) Comitê e Comissão;

(iii) apenas Comissão.

Com relação à denominação dos Comitês:

(i) de sustentabilidade;

(ii) outra denominação.

Com relação ao preenchimento dos órgãos:

(i) com ou sem especialistas externos;

(ii) com ou sem conselheiros suplentes;

(iii) com predominância de conselheiros ou de gestores.

Com apenas uma exceção, os Comitês são coordenados por conselheiros. As Comissões são coordenadas por gestores, que se reportam ao diretor presidente ou a outro gestor.

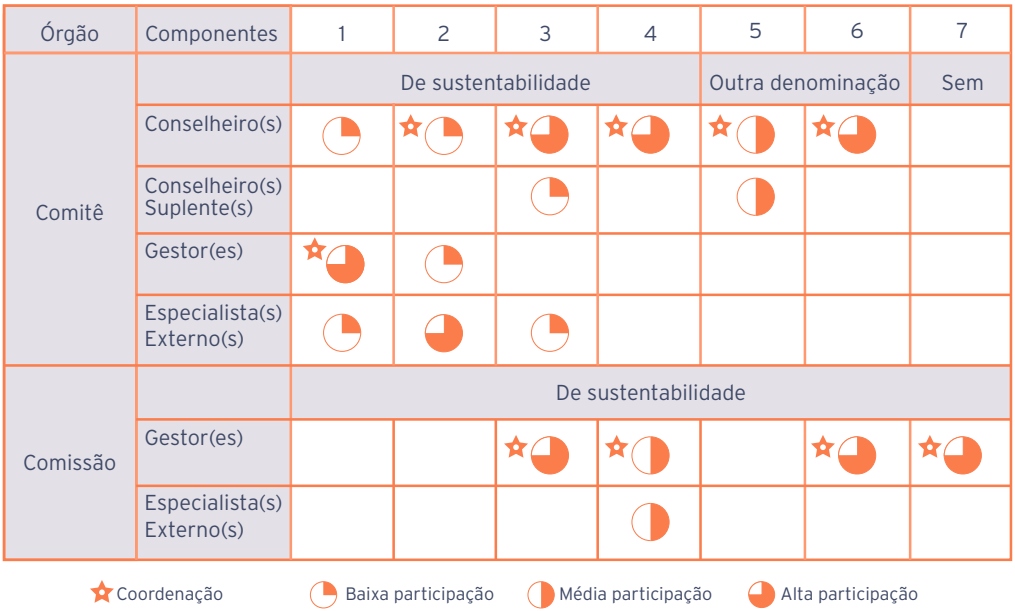

Figura 2: Comitês e Comissões: estruturas e composição.

Cada empresa buscou uma solução compatível com seu contexto e estratégia, algumas mais próximas e outras mais distantes do que recomendam o **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC** e o **Guia de Sustentabilidade para as Empresas**, também editado pelo IBGC. Mas como bem salienta um dos entrevistados, *"o que não podemos fazer é passar de um extremo a outro – temos que ter clareza da missão e o realismo sobre o tempo em que essa missão será implementada"*.

Uma medida tomada por um dos Conselhos foi a contratação de uma consultoria especializada para iniciar o processo de tratamento mais formal e sistemático do tema. Foi feito um diagnóstico amplo, consultando as principais lideranças e demais colaboradores, o que serviu de base para conhecer as melhores práticas e traçar um plano de ação, cuja execução ficou a cargo de um "Comitê Executivo", responsável por relatar periodicamente os avanços ao Conselho.

> "CADA EMPRESA BUSCOU UMA SOLUÇÃO COMPATÍVEL COM SEU CONTEXTO E ESTRATÉGIA, ALGUMAS MAIS PRÓXIMAS E OUTRAS MAIS DISTANTES DO QUE RECOMENDAM O CÓDIGO DE MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DO IBGC E O GUIA DE SUSTENTABILIDADE PARA AS EMPRESAS"

2.2.3 Processos

Observou-se que a frequência das discussões do Conselho sobre sustentabilidade varia desde ser um tema presente em todas as reuniões até aparecer duas vezes ao ano, quando da comemoração de uma conquista ou quando se torna um tema crítico para a organização.

Os temas ligados à sustentabilidade também surgiram nas discussões de outros Comitês, como o de Auditoria, de Riscos ou de Pessoas, evidenciando a transversalidade do tema. Quanto ao Comitê de Sustentabilidade, a presença de membros externos é vista como uma vantagem, pois *"o Comitê oferece a oportunidade de ter mais gente boa interferindo na Governança da empresa, pessoas experientes que podem influenciar nas decisões do Conselho"*. A interação do Comitê de Sustentabilidade com todos os conselheiros e membros do Conselho Fiscal e do Comitê de Auditoria foi considerada muito útil por um dos conselheiros. Com relação às atribuições definidas em uma das organizações, o Comitê propõe metas e objetivos, enquanto a Comissão define planos de ação para que as metas sejam atingidas.

No que diz respeito às ferramentas de apoio à gestão voltadas para a sustentabilidade, vários entrevistados mencionaram as diretrizes da GRI para a elaboração de relatórios e o questionário do ISE BM&FBOVESPA. Para um entrevistado, o processo de institucionalização do tema no Conselho deve acontecer de forma gradual, sem estabelecer rigor que inviabilize a implantação das práticas de sustentabilidade. *"O relatório GRI é uma ferramenta que favorece a discussão e obriga os conselheiros a uma introspecção muito grande para fazer o dever de casa."* Assim, a GRI é vista como uma iniciativa que impulsiona as empresas a colocar as questões de sustentabilidade no nível operacional e estratégico. Em uma das empresas, a participação do Conselho foi entendida como necessária no início do processo de aplicação das diretrizes, atuando como formulador do processo. *"Já teve época em que foi necessário o Conselho imprimir uma determinada direção, mas, com o tempo, o Conselho passou a aprovar os planos decorrentes do processo de relato. Hoje a condução do processo de análise é atribuição da área executiva, que atua de forma autônoma. Os executivos já se apropriaram dessa metodologia."*

"O ISE, por sua vez, traz fortemente as questões de Governança Corporativa." Avanços nessa área permitiram o ingresso de uma das organizações na carteira do ISE depois de três anos de trabalho: *"É importante que uma entidade independente reconheça o que está sendo feito. Apesar de que estar no ISE seja importante, não há maior impacto no valor das ações por conta disso. Os investidores ainda olham o curto prazo"*. De modo geral, os conselheiros enxergam a participação no ISE como uma forma de gerar valor para a companhia.

Quanto à avaliação de desempenho do Conselho, três empresas informaram que estão em período de aprendizado e que os critérios socioambientais ainda não entraram no processo. Um dos entrevistados realizou a avaliação do Conselho pela primeira vez, seguindo um modelo de facilitador externo com base em padrões do IFC – International Finance Corporation, onde o grupo é avaliado e não os indivíduos. Neste processo, os conselheiros foram entrevistados individualmente e os membros do Comitê foram avaliados em grupo. O Comitê

de Sustentabilidade foi avaliado utilizando conferência telefônica para permitir a participação dos membros externos. O facilitador elaborou um relatório final sobre o Conselho e os Comitês. A partir desse documento, o Conselho deliberou a respeito do que seria incorporado nas práticas e decidiu que esse processo se repetirá a cada ano.

Outro ponto levantado relaciona-se às políticas de remuneração. A prática de remuneração vinculada a desempenho ainda é recente nas empresas estudadas. A maioria delas não vincula a remuneração aos indicadores de sustentabilidade. "*Este processo ainda vai demorar dois ou três anos para ser considerado pronto.*" Os Conselhos observam o que outras empresas estão fazendo nesse sentido. Em uma das empresas, tanto conselheiros quanto membros dos Comitês recebem honorários fixos, não havendo remuneração variável sobre o desempenho econômico nem para as demais dimensões da sustentabilidade. A única empresa que pratica a remuneração variável com base no desempenho socioambiental da organização transmite tranquilidade sobre o processo, que já faz parte da cultura. "*Os resultados socioambientais também ajudam a melhorar o bônus.*"

2.2.4 Inserção estratégica no Conselho de Administração

A reflexão dos conselheiros sobre a inserção estratégica da sustentabilidade variou desde o posicionamento perante um desafio imediato de risco até a ponderação sobre o comportamento dos consumidores no futuro, passando pelos diversos *stakeholders*, incluindo os do mercado de capitais.

Parcerias internacionais. Os aspectos da sustentabilidade podem emergir estrategicamente na estruturação de negócios realizados em parceria internacional. Um novo negócio, mesmo se pequeno, pode resultar em riscos reputacionais relevantes, o que demanda uma avaliação mais ampla do seu contexto e condições. Financiadores internacionais foram citados como os grandes direcionadores para inserção da sustentabilidade na estratégia de uma das empresas.

Interação com *stakeholders* e a viabilidade econômica da empresa. Um dos entrevistados argumentou que o engajamento com o público interno e demais *stakeholders* representa um diferencial para posicionar a empresa na vanguarda, como uma organização da qual as pessoas sentem orgulho de fazer parte e de se relacionar. Nessa linha, é importante que as melhores práticas estejam permeadas e institucionalizadas, favorecendo o fluxo de comunicação com *stakeholders* e trazendo credibilidade sobre as ações de responsabilidade socioambiental. "*Existe um plano para melhorar essa comunicação, pois outras empresas com menos ações (de sustentabilidade) são mais citadas pela mídia.*"

“A REFLEXÃO DOS CONSELHEIROS SOBRE A INSERÇÃO ESTRATÉGICA DA SUSTENTABILIDADE VARIOU DESDE O POSICIONAMENTO PERANTE UM DESAFIO IMEDIATO DE RISCO ATÉ A PONDERAÇÃO SOBRE O COMPORTAMENTO DOS CONSUMIDORES NO FUTURO, PASSANDO PELOS DIVERSOS *STAKEHOLDERS*, INCLUINDO OS DO MERCADO DE CAPITAIS”

Um dos entrevistados disse que em sua organização o Conselho e a diretoria executiva proveem a direção, mantendo-se o senso de viabilidade econômica. Afirmou o entrevistado que "*a sustentabilidade deve gerar valor, uma vez que a empresa não é uma ONG. Apesar de que as empresas são agentes de mudança fortíssimos, às vezes com mais condição que as ONGs*"; expressou ele que o aspecto econômico às vezes determina as ações a serem tomadas, e assim o ponto crítico se torna o "*como fazer*". Também passou a mensagem de que eles identificam os impactos das suas atividades de modo a estabelecer processos de mitigação ou compensação. "*É impossível aprovar investimentos que levem a recuar o posicionamento da empresa sobre sustentabilidade. A diretoria está alinhada e nem chega ao Conselho.*"

Outro conselheiro enfatiza o trabalho de relacionamento com as comunidades do entorno, trabalhando com metas de longo prazo e prezando a sustentabilidade na cadeia de valor. "*Os clientes e os investidores mais sólidos são os que estão mais avançados em sustentabilidade. Buscam estender suas práticas relacionadas à segurança do trabalho, estão atentos às práticas dos terceirizados e possuem avaliação de risco com uma escala de impacto avaliada em várias dimensões, inclusive a ambiental.*"

Em relação aos clientes, alguns conselheiros declararam que já deixaram de fazer negócio com empresas que não se enquadraram nos princípios da sustentabilidade adotados e que buscam não se aproximar de empresas que não compartilham os mesmos valores.

É apontado, por um conselheiro, como estratégico o relacionamento com novos públicos. A avaliação da qualidade da relação da empresa com esses públicos possibilita o melhor entendimento das suas demandas e administrar as expectativas com relação ao que a empresa pode e o que não pode fazer.

Compromissos setoriais Um conselheiro entende que uma contribuição fundamental para estimular as melhores práticas ocorre por meio da participação ativa em iniciativas que influenciam o setor de atuação da empresa. "*É uma forma de atuação estratégica.*" Um dos entrevistados destaca que participaram do desenvolvimento de iniciativa da qual são signatários, envolvendo a avaliação de risco socioambiental nas operações da empresa. "*As empresas vão realmente se dar conta que precisam fazer essa transformação independente das medalhas que vão ganhar. É muito mais fácil ser punido porque não teve um comportamento sustentável do que ser agraciado por tê-lo.*"

Ciclo de vida dos produtos e serviços Um conselheiro ressalta que pensar em sustentabilidade é pensar muito além do perímetro da fábrica, adotando uma visão integral. Olhar estrategicamente a cadeia de valor, tecnicamente "do berço ao túmulo", avaliando o ciclo completo de vida dos produtos. O inventário de

emissões de carbono, por exemplo, considera desde o fornecedor de matéria-prima até o uso e descarte dos materiais – ao publicar o inventário e os planos de mitigação das emissões de carbono, essa empresa procura incluir todos os agentes da cadeia estendida e deixar esses dados explícitos nos relatórios, privilegia aqueles parceiros que têm o mesmo entendimento e esforço que a empresa para a sustentabilidade e faz valer esse critério também na escolha de fornecedores. A postura de exigir os mesmos critérios de sustentabilidade dos fornecedores pode esbarrar em alguns limites de mercado. *"Nem sempre é possível, principalmente quando se trata de um monopólio."*

Dentre as consequências de uma postura mais responsável, foi possível identificar nas respostas decisões que envolveram: rupturas ou a não realização de negócios por conta das questões de sustentabilidade; cancelamento do lançamento de produtos por não obedecer aos critérios socioambientais, mesmo com demanda de mercado; desistência de alguns produtos que poderiam trazer ganhos econômicos significativos e a opção por usar ingredientes derivados de fontes renováveis, o que demanda pesquisa e desenvolvimento, o que é *"fácil de falar, mas difícil de fazer"*.

Mercado de capitais Um conselheiro acredita que no futuro os analistas financeiros não vão se limitar *"ao lucro do trimestre"*. Eles irão questionar as políticas de recursos humanos, como são tratadas as questões de gênero e como é o relacionamento com os clientes. *"Os analistas vão perguntar: 'seus fornecedores estão felizes ou lhe aturam porque você é o único cliente? Qual o seu passivo ambiental?'"*

Na mesma linha, outro conselheiro diz que em momentos de crise a preocupação com resultados financeiros aumenta, o mercado olha o curto prazo, e fica atento à capacidade da empresa de pagar suas dívidas. *"Mas a crise passa."* Dar a devida importância à sustentabilidade significa ter uma visão mais abrangente da gestão de riscos da companhia e do restante das melhores práticas de governança corporativa. *"Eu vejo cada vez mais os analistas olharem de forma otimista os fundamentos, a sustentabilidade da empresa no longo prazo, eu vejo cada vez mais isso ser introjetado nas análises dos principais analistas."* O entrevistado afirma que muitos investidores, mesmo nas flutuações do mercado, acreditam nos fundamentos da empresa e sabem que a organização está preocupada com o longo prazo, com o relacionamento correto com o cliente, com os colaboradores, em ter processos coerentes de inovação de produtos. Esses argumentos são uma defesa contra as operações de curto prazo, embora existam investidores que pressionam pelo curto prazo. *"Cabe à companhia mostrar a cultura e aceitar apenas o que cabe na estratégia da sua empresa. Nosso histórico mostra que fazer correto dá certo, e não fazer dá errado."* Portanto, é necessário haver um equilíbrio entre o curto e o longo prazo.

Meio ambiente e consumo consciente Em um mundo em transformação, cresce a conscientização sobre os limites físicos do planeta, a finitude dos recursos naturais e os limites da natureza em processar os resíduos gerados pelas atividades humanas. Nesse contexto emergem novas necessidades e mudanças de hábito em relação aos padrões vigentes. *"A empresa deverá ter uma capacidade de adaptação e antecipação muito grande em relação a essas transformações. Manter uma empresa com essa agilidade para poder se adaptar a esse novo cenário é um desafio. Por outro lado também é a grande oportunidade."* Quem se antecipar para entender o que será o consumo consciente estará pronto para atuar nessa nova sociedade. Na ótica tradicional de uma empresa de consumo, por exemplo, quanto mais consumirem do seu produto, melhor. Mas o mundo está questionando o consumo exacerbado e exigindo um novo posicionamento das empresas diante desse problema. *"Eu acho que é uma aparente contradição, e que as empresas ligadas com o consumidor oferecerão o que o consumidor precisa, sem o excesso. Talvez ofereça menos produtos materiais, mas produtos com atributos mais intangíveis, e poderão oferecer outro tipo de produto ao consumidor."* Com o nascimento desse novo consumidor, um entrevistado salienta que a visão de longo prazo torna-se fundamental: "*Existem empresas que apostam em zelar pela segurança dos produtos e não gerar passivos ambientais – preocupam-se com o desenvolvimento de produtos a partir de fontes renováveis, como atitude de vanguarda*."

> "DAR A DEVIDA IMPORTÂNCIA À SUSTENTABILIDADE SIGNIFICA TER UMA VISÃO MAIS ABRANGENTE DA GESTÃO DE RISCOS DA COMPANHIA E DO RESTANTE DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA"

2.3 Grau de inserção na gestão e na cultura

2.3.1 Gestão

Encontramos desde estruturas descentralizadas, com atividades independentes ou o tema vinculado a uma pessoa, até situações nas quais há maior inserção da sustentabilidade nos processos de gestão e, portanto, com envolvimento e participação ampla dos colaboradores. O setor de atuação da empresa também influencia na definição das estruturas e dos processos da gestão voltada para a sustentabilidade.

Engajamento com *stakeholders* Empresas que apresentam maior grau de interação com as comunidades do entorno têm necessidade maior de promover o diálogo para obter as licenças sociais que viabilizam seus projetos. Nesse sentido, é fundamental abrir e manter ciclos de diálogo permanentes, valendo-se, inclusive, de recursos como a Internet e as redes sociais. Alguns movimentos sociais estão reticentes à participação nos diálogos. Segundo um conselheiro, tal postura coloca os membros desses movimentos sociais em situação desconfortável, na medida em que outros movimentos sociais decidiram participar das discussões. Essa postura de abertura ao diálogo permite aos empregados

da empresa conhecer melhor a comunidade e ser por ela reconhecidos. A atuação proativa nas comunidades propiciou, por exemplo, a redução da criminalidade nas regiões onde operam. Outras medidas incluíram a adoção de um código de conduta, voltado aos funcionários, clientes e fornecedores, que estabelece o compromisso de se pautar nos princípios da companhia. O conselheiro mencionado também reforçou a importância de elaborar relatório GRI com verificação externa independente. "*Neste processo de estreitamento das relações, é bom e necessário informar.*" Uma empresa, após processo de fusão, alterou o nível de aplicação da GRI para equalizar as realidades das diferentes empresas do grupo. Esse conselheiro afirma que a empresa participa de diversas iniciativas relacionadas à sustentabilidade no ambiente dos negócios, definindo um líder para cada uma das iniciativas e, na medida do necessário, contratando consultorias especializadas.

Algumas empresas promovem ações incentivadoras da sustentabilidade junto a clientes e fornecedores, estabelecem cláusulas contratuais com fornecedores, exigindo cumprimento de legislação ambiental, proibição de mão de obra infantil e análoga à escrava, promovem treinamentos de fornecedores, ajudando-os nos processos de certificação e preparam-se continuamente para atender às demandas dos clientes em relação à certificação.

Estruturas e processos Uma das empresas não tem um departamento ou área específica para sustentabilidade, mas destacou um profissional para tratar do tema, sendo ele quem interage com todas as áreas e comunidades. Entretanto, não há certeza, por parte do conselheiro, se todos os aspectos de sustentabilidade são cobertos. Como existem pessoas em várias áreas da empresa que tratam do tema, o entrevistado entende que a prática permeia a gestão. Devido a acordos firmados, estabeleceram processos de avaliação de risco nas operações com vistas às questões socioambientais, mas, em função da atividade principal da organização, o entrevistado acredita que não estejam tão expostos a riscos, sendo desnecessários processos mais elaborados de gestão.

Uma empresa que atua na área industrial destacou um profissional à sustentabilidade com responsabilidades que incluem compartilhar suas experiências com toda a organização, como o controle de origem das matérias-primas, o monitoramento do consumo de materiais, de água e de energia. O conselheiro relata que essa mesma empresa adotou certificações e selos e reforça o fato de que há rigor no cumprimento da legislação aplicável. As certificações incluem práticas de saúde ocupacional, segurança do trabalho e meio ambiente, além de pautar o relacionamento com a comunidade, não abrangendo, ainda, a sua cadeia de valor de forma mais ampla.

Na ótica de outro conselheiro, existe a necessidade de implantar uma diretoria dedicada ao tema porque existem muitas questões técnicas e de inovação en-

volvidas nos processos, não sendo suficiente trabalhar apenas com mudanças de comportamento. A diretoria de sustentabilidade tem como responsabilidade ser o elo da sustentabilidade da empresa com seus *stakeholders*, acompanhar o estado da arte na área, estabelecer redes nacionais e internacionais e transmitir conhecimento internamente. Os recursos alocados para essa área são relativamente pequenos, uma vez que sua função está mais voltada ao acompanhamento dos processos das demais áreas, integrando-as às estratégias da companhia, do que atuação como área funcional, com projetos específicos. Essa diretoria monitora as necessidades de treinamento e formação, trazendo as melhores práticas. Complementando a sistemática de atuação, contam com um código de conduta que integra e explicita os princípios de sustentabilidade, tais como direitos humanos e meio ambiente. Outra ferramenta importante é um *Balanced Scorecard (BSC)* voltado para as dimensões da sustentabilidade, cujos resultados fazem parte dos critérios da remuneração dos executivos. Já aconteceu da empresa atingir resultado econômico esperado, mas não atingir os resultados socioambientais, levando os executivos a ter seu bônus anual reduzido.

“SE A SUSTENTABILIDADE NÃO ENTRAR NO SISTEMA DE GESTÃO FICA MAIS CUSTOSO, PORQUE PARA MANTER VIVO PRECISA INVESTIR MAIS”

Sistema de gestão A integração das atividades ligadas à sustentabilidade nos sistemas de gestão leva em conta os aspectos socioambientais, além dos aspectos econômicos. Trata-se de um movimento que se origina na alta administração e permite que o tema saia do núcleo de pensamento da cúpula e atinja a área operacional, envolvendo profissionais de toda a organização. “*Se a sustentabilidade não entrar no sistema de gestão fica mais custoso, porque para manter vivo precisa investir mais.*” Acrescenta que ter uma diretoria dedicada, desenvolver metodologias e estudos gera custos, mas acredita que esse é um custo com retorno, como por exemplo, a valorização da marca ao alinhar o discurso da sustentabilidade com a prática. “*Mas é ingênuo pensar que a empresa preocupada com isso o fará com o custo menor. Vai haver o custo de fazer as coisas bem feitas.*”

2.3.2 Cultura

O grau de incorporação da sustentabilidade nas empresas variou desde um estágio inicial, quando o processo educativo ainda está em curso até outro em que a sustentabilidade tornou-se um atributo da marca corporativa, resultando na atração de talentos que aspiram trabalhar nessa organização pelos seus princípios. Entretanto, o dinamismo do setor dos negócios representa um desafio adicional. É o que acontece, por exemplo, quando ocorrem fusões de empresas e há um período de adaptação e reconstrução da cultura organizacional, o que demanda a realização de processos educativos. Empresas que, em maior ou menor grau, já praticam atividades alinhadas com os princípios da sustentabilidade, discutem o tema com mais naturalidade.

Outro fator relacionado à cultura é a estabilidade dos empregados (baixa rotatividade) na organização. Se, por um lado, essa característica indica que as práticas da empresa são julgadas como adequadas ao menos na área de pessoas, por outro lado, pode gerar resistência à inovação. Um conselheiro percebe que o tema da sustentabilidade permeia a organização pela sinalização de pequenas ações, que vão desde a coleta seletiva de lixo até a disponibilidade das regras de sustentabilidade da corporação que circulam pela internet.

Outro entrevistado ressalta a importância de a mudança cultural partir da liderança, incentivando a percepção da importância dada à sustentabilidade na companhia como um todo.

Falar de resultados socioambientais ao mesmo tempo em que se fala dos resultados financeiros é bem aceito em uma das organizações: depois da incorporação dos conceitos à cultura organizacional, não houve mais reclamações quando o bônus diminuiu, apesar de resultados econômicos favoráveis. Este conselheiro acredita que isso se deveu ao fato de a sustentabilidade estar no processo de gestão e não ser uma iniciativa pontual e isolada. "*A sustentabilidade, ao migrar para um atributo da marca corporativa, atrai pessoas que gostariam de trabalhar com uma empresa que tem esse tipo de preocupação explícita, influenciando a cultura de inovação*."

2.4 Qual a função das empresas?

Em um primeiro olhar, essa pergunta pode parecer desvinculada das práticas de sustentabilidade, mas foi possível estabelecer um elo entre a sustentabilidade e o entendimento sobre a função das empresas. Como um dos conselheiros pondera, "*no fundo, isso é discutir um conceito de cidadania*". Foi possível encontrar diferentes visões desde uma postura mais pragmática de dar precedência aos aspectos econômicos e de mercado, até a priorização das relações e das interdependências entre a empresa, a sociedade e o meio ambiente.

Para alguns entrevistados, a finalidade da empresa é atender o cliente no segmento onde atua, gerar valor ao acionista, mitigando os impactos ambientais e sociais por meio das avaliações de riscos. "*A gente não pode esquecer que uma empresa tem uma finalidade de ganhar dinheiro para os seus acionistas no longo prazo.*" Em outra entrevista, há um complemento a essa ideia: "*gerar valor para o acionista, procurando o conceito de lucro admirável*". Outro conselheiro segue na mesma linha, afirmando que a "*existência da empresa não é nem para a benevolência, nem para a arrogância lucrativa, mas se deve buscar um equilíbrio entre o financeiro e o social*".

Um dos entrevistados diz que empresas são as pessoas e a comunicação entre elas. "*Do ponto de vista do mercado de capitais elas estão ainda mais abertas à*

sociedade, os integrantes têm ações ou uma participação de longo prazo em ações, elas estão olhando a questão da segurança, da valorização." Relata que a finalidade social direta é fazer os produtos mais acessíveis e mais seguros. *"Hoje as empresas que se desenvolvem, crescem e sinalizam perpetuidade são as que têm uma lógica mais voltada para o bem-estar social do que com o lucro de curto prazo. As empresas que não têm a filosofia de ser uma entidade social acabam tendo uma história muito curta."*

Um conselheiro diz que as empresas servem para gerar riqueza, gerar emprego, com objetivo social. *"A empresa não existe sem que ela tenha um objetivo muito claro de servir a sociedade de alguma maneira. Isso em função da qualidade do que ela faz, dos produtos que ela vende, ou dos serviços que ela oferece. E para fazer isso ela precisa ganhar dinheiro."*

"AS EMPRESAS QUE NÃO FIZEREM O BEM PARA A SOCIEDADE VÃO SUMIR. A EMPRESA NÃO É DOS SEUS ACIONISTAS, MAS DA SOCIEDADE. DESCOBRIR O PROPÓSITO DAS EMPRESAS É PROMOVER O BEM. O BEM-ESTAR DA PESSOA COM ELA MESMA E COM O OUTRO. É PARA ISSO QUE A EMPRESA EXISTE"

Na mesma linha, o conselheiro afirma que a empresa existe para fazer o bem à sociedade. *"As empresas que não fizerem o bem para a sociedade vão sumir. A empresa não é dos seus acionistas, mas da sociedade. Descobrir o propósito das empresas é promover o bem. O bem-estar da pessoa com ela mesma e com o outro. É para isso que a empresa existe."*

3

Reflexões sobre o conteúdo das entrevistas

Os depoimentos demonstraram que os Conselhos estão em processo contínuo de aperfeiçoamento de práticas, cada um buscando soluções adequadas às suas especificidades. O aperfeiçoamento das práticas de governança é um processo, portanto é natural que os Conselhos tenham mostrado algum desalinhamento com relação ao **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa** e ao **Guia de Sustentabilidade para as Empresas**, todos publicados pelo IBGC, gerando as reflexões e comentários a seguir.

3.1 Estrutura

Com uma única exceção, todos os Conselhos estabeleceram algum Comitê para tratar da sustentabilidade, específico ou não. A existência de um Comitê voltado para o tema sustentabilidade denotou uma maior preocupação por parte de alguns dos Conselhos de Administração em contar com apoio especializado para tratar dos desafios sociais, ambientais e regulatórios emergentes, permitindo a discussão da temática sustentabilidade de forma mais disciplinada e qualificada. Outros Conselhos não seguiram essa linha, seja porque consideram que não houve a necessidade de um Comitê dedicado, uma vez que a sustentabilidade já está incorporada, ou porque entendem que a sustentabilidade está mais ligada à conformidade ambiental, processos e desenho de produtos com apelo ambiental, no âmbito da gestão.

> **"O CONCEITO DE 'REPRESENTAÇÃO' DE QUALQUER DAS PARTES INTERESSADAS NÃO É ADEQUADO PARA A COMPOSIÇÃO DO CONSELHO, UMA VEZ QUE O CONSELHEIRO TEM SEUS DEVERES RELACIONADOS À COMPANHIA"**

Pelo fato da temática da sustentabilidade ser transversal e remeter a mudanças profundas e urgentes de nossa sociedade, surge a necessidade das empresas, especialmente as listadas em bolsas de valores, que lidam com a poupança do público em geral estabelecerem uma estrutura de apoio ao Conselho para assegurar que questões socioambientais fundamentais e emergentes estejam na sua pauta, pois cabe ao Conselho fixar a orientação geral dos negócios da companhia e sua estratégia.[1]

3.2 Composição

Chamou a atenção menções de que "*os conselheiros são considerados representantes dos principais acionistas*"; que "*a empresa tem controle definido por parte de um acionista, outro acionista figura como cocontrolador e outro como agente de vigilância*"; e que o simples fato de o conselheiro ser oriundo de uma empresa percebida como experiente no tema sustentabilidade foi considerado como suficiente para garantir a competência do indivíduo no tema.

O conceito de "representação" de qualquer das partes interessadas não é adequado para a composição do Conselho, uma vez que o conselheiro tem seus deveres relacionados à companhia[2] – a atuação do conselheiro não está, por-

1 Ver IBGC 2009a, item 2.28.

2 Ver Lei das Sociedades por Ações, Artigos 154, parágrafo 1º, e 155 e IBGC 2009, item 2.3.

tanto, vinculada a nenhuma das partes interessadas em especial. Quanto à sua qualificação para o cargo, ela deve ser decorrente de sua capacitação e experiência como pessoa física e não pelo fato de estar vinculado a uma pessoa jurídica que faça parte do corpo de sócios da empresa. Vale acrescentar a identificação de conselheiros suplentes, o que não é recomendável, pois dificilmente participará das reuniões, o que não lhe permitirá o acompanhamento suficiente das discussões e deliberações necessárias.

No processo de composição dos Conselhos, identificar candidatos que dominem os conhecimentos e experiências essenciais a um conselheiro do ponto de vista de Governança corporativa e que também estejam qualificados na temática da sustentabilidade, talvez seja uma das principais dificuldades. Esta hipótese reforça a prática de se convidar especialistas externos para comporem os Comitês, suprindo temporariamente as necessidades de contar com essa competência no âmbito do Conselho. Vale ressaltar que esta prática é constatada em outros tipos de Comitês, como o de Auditoria, por exemplo. Nada impede, no entanto, o investimento na capacitação e no treinamento específico dos conselheiros vigentes, caso a qualificação em sustentabilidade seja considerada como um requisito desejável na composição do Conselho.

> **“CONVIDAR ESPECIALISTAS EXTERNOS PARA COMPOR OS COMITÊS, SUPRINDO TEMPORARIAMENTE AS NECESSIDADES DE CONTAR COM ESSA COMPETÊNCIA NO ÂMBITO DO CONSELHO”**

3.3 Processos

Cabe ao Conselho orientar o processo de definição das ferramentas e indicadores de gestão, inclusive remuneração, de modo a vincular os temas da sustentabilidade às opções estratégicas e refleti-los nos relatórios periódicos. Isso envolve um “dever de casa”: a dedicação de tempo dos conselheiros para entender os objetivos das ferramentas escolhidas, que devem fazer sentido para a empresa e sua estratégia. Nessa linha, é importante ressaltar que se deve evitar que quaisquer ferramentas de apoio à gestão, em vez de significarem meios para atingir um objetivo, tornem-se fins em si mesmas, exercícios de “cumprir a tabela”, dissociados das funções para as quais foram projetadas. No afã de buscar rapidamente resultados, as empresas muitas vezes não percorrem processos e passos que são críticos para o devido funcionamento das ferramentas, com consequências potencialmente danosas mais adiante.

Outro aspecto fundamental, que evidencia o alinhamento da estratégia com discurso, é o fato de os critérios de sustentabilidade ainda não fazerem par-

te da avaliação de desempenho dos Conselhos, ou da gestão, em várias das empresas entrevistadas. Essa prática, aliada a um sistema de remuneração que leve em conta esses aspectos, demonstraria a importância que a empresa dá ao tema e o quanto está comprometida com o desenvolvimento sustentável.

3.4 Sustentabilidade ou o negócio: qual é a prioridade?

De modo geral, os depoimentos mantiveram o tom para a sustentabilidade com vistas à longevidade da organização, à gestão de riscos ou à licença social para operar. Os conselheiros mostraram-se preocupados em mitigar ou compensar os eventuais impactos ambientais e sociais que as operações poderiam causar, deram importância ao código de conduta, aos valores organizacionais e à legislação relacionada aos direitos humanos e direito ambiental. Alguns reconheceram que a empresa existe para fazer o bem à sociedade.

> **“DEVE-SE EVITAR QUE QUAISQUER FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO, EM VEZ DE SIGNIFICAREM MEIOS PARA ATINGIR-SE UM OBJETIVO, SE TORNEM FINS EM SI MESMAS, EXERCÍCIOS DE ‘CUMPRIR A TABELA’, DISSOCIADOS DAS FUNÇÕES PARA AS QUAIS FORAM PROJETADAS”**

O conteúdo das entrevistas trouxe a percepção dos conselheiros sobre os limites físicos do planeta, mas sem muita ênfase em questões globais tais como a crescente pegada ecológica, a redução da biodiversidade, a exaustão dos recursos naturais (renováveis e não renováveis) e a crescente desigualdade social. Não foi muito enfatizada a preocupação com recursos naturais dos quais a empresa é dependente (direta e/ou indiretamente), nem a necessidade de atuar de modo que os demais elos da cadeia de valor também tenham postura semelhante – essas questões se mostraram mais relevantes quando vinculadas ao cumprimento da legislação, às exigências de mercado ou da bolsa de valores.

Sabe-se que o padrão de negócios vigente, estimulado por investidores financeiros que demandam resultados de curto prazo, ainda limita uma atuação mais responsável por parte das empresas. O maior alinhamento das empresas com os interesses da coletividade no presente e no longo prazo seria uma boa oportunidade para resgatar a imagem e o papel das empresas na sociedade, ampliando a confiança nesse tipo de organização.

Nesse sentido, um novo questionamento – quem sabe objeto para um próximo estudo – poderá ajudar as empresas nesse desafio: embora os conselheiros entrevistados, em geral, tenham deixado subentendido que se preocupam com o "*business case* da sustentabilidade", ou seja, com uma justificativa econômica para suas ações nessa área, talvez seja o momento de avaliar o "*sustainability case* do negócio", ou seja, se a empresa e seu modelo de negócios se justificam na sociedade no longo prazo.[3]

"EMBORA OS CONSELHEIROS ENTREVISTADOS, EM GERAL, TENHAM DEIXADO SUBENTENDIDO QUE SE PREOCUPAM COM O '*BUSINESS CASE* DA SUSTENTABILIDADE', OU SEJA, COM UMA JUSTIFICATIVA ECONÔMICA PARA SUAS AÇÕES NESSA ÁREA, TALVEZ SEJA O MOMENTO DE AVALIAR O '*SUSTAINABILITY CASE* DO NEGÓCIO', OU SEJA, SE A EMPRESA E SEU MODELO DE NEGÓCIOS SE JUSTIFICAM NA SOCIEDADE NO LONGO PRAZO"

3 Esta sugestão está alinhada com a Lei das Sociedades por Ações no Brasil. O Artigo 116, parágrafo único, estabelece que o acionista controlador deve usar o poder com o fim de fazer a companhia realizar o seu objeto e cumprir sua função social, e tem deveres e responsabilidades para com os demais acionistas da empresa, os que nela trabalham e para com a comunidade em que atua, cujos direitos e interesses deve lealmente respeitar e atender. Este artigo está alinhado com o Artigo 154 que diz que o administrador deve exercer as atribuições que a lei e o estatuto lhe conferem para lograr os fins e no interesse da companhia, satisfeitas as exigências do bem público e da função social da empresa. Ou seja, embora haja deveres e responsabilidades dos acionistas, administradores (e membros do Conselho Fiscal) com a companhia, o bem público e a função social da empresa (compatíveis com o interesse da coletividade) teriam preferência.

4. Referências bibliográficas

BRANDÃO, C. E. L. *Sustentabilidade e empresas*: uma reflexão crítica. Tese de doutorado. Rio de Janeiro: HCTE-UFRJ. 2009.

BRASIL. Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404compilada.htm. Acesso em: 8 jul. 2012.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Guia de sustentabilidade para as empresas*. Série Cadernos de Governança Corporativa, 4, São Paulo: IBGC, 2007.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009a.

5. Anexos

5.1 Recapitulação de alguns conceitos

5.2 Perfil das Companhias participantes do Estudo

5.3 Metodologia aplicada neste Estudo

5.4 Leituras Complementares

5.5 Lista de termos, siglas e glossário

5.1 Recapitulação de alguns conceitos

A seguir, alguns aspectos tratados no **Guia de Sustentabilidade para as Empresas**, publicado pelo IBGC, que apresentou a temática da sustentabilidade do ponto de vista da Governança Corporativa, bem como aspectos tratados no **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC**.

Noção de sustentabilidade[4]

Sustentabilidade pode ser entendida como "viver indefinidamente da 'renda' proporcionada por um 'capital'". Essa relação entre "renda" e "capital" pode ser aplicada a vários tipos de capitais, tais como: o natural, social, humano, construído e financeiro.

Toda atividade econômica depende do Capital Natural, ou seja, aquele responsável pela provisão dos serviços ambientais, benefícios que os seres humanos obtêm da natureza, como: produção de oxigênio; sequestro de carbono; formação dos solos; provisão de água, madeira e fibras; regulação do clima; valores estéticos, espirituais, educacionais e de lazer. É essencial para todos os outros capitais e o único capaz de se autossustentar.

O Capital Social, por sua vez, está relacionado ao grau de estabilidade social e prosperidade e é fundamental na busca da sustentabilidade. A noção de Capital Social utilizada neste documento está associada à qualidade das relações entre pessoas e grupos na sociedade, sendo o nível de confiança um fator essencial. Quanto ao capital humano, este é constituído por itens como saúde, conhecimento, produção intelectual, habilidades e motivação (todos necessários para o trabalho produtivo). No contexto organizacional, inclui os elementos necessários para os indivíduos se engajarem em trabalho produtivo e na criação de riqueza.

O Capital Construído refere-se aos bens materiais e infraestrutura que uma organização possui, toma emprestado ou controla de modo a contribuir para a produção de bens e/ou serviços, mas que não são incorporados no resultado final. Exemplos incluem ferramentas, tecnologia, máquinas, construções e toda forma de infraestrutura.

4 Brandão, 2009. Ver também IIRC, 2013.

Finalmente, o Capital Financeiro reflete o poder produtivo das outras formas de capital, facilitando sua posse e comercialização, por exemplo, na forma de ações, títulos ou moeda. Ao contrário das outras formas de capital, não tem valor intrínseco – seu valor é puramente representativo das outras quatro formas de capital e não obedece às leis da natureza.

A viabilidade e longevidade das empresas, portanto, está relacionada tanto à dimensão econômico-financeira de seu desempenho quanto às questões ambientais, sociais e humanas relativas às suas atividades e a sustentabilidade está diretamente relacionada ao uso consciente e com visão de longo prazo das diversas formas de capital.

Governança Corporativa

Governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários (sócios), Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle (Figura 1). As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade. As boas práticas de governança corporativa seguem quatro princípios básicos: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Uma das boas práticas de governança corporativa é a responsabilidade do Conselho de Administração em promover a orientação estratégica da empresa. No desenvolvimento da estratégia empresarial, os aspectos de curto e longo prazo precisam ser considerados. Especialmente no que diz respeito ao último, deve-se levar em conta os temas da sustentabilidade. Pode-se deduzir, então, que governança, estratégia e sustentabilidade se tornam inseparáveis: não se pode mais planejar estrategicamente sem levar em conta os temas da sustentabilidade.

Pelos seus benefícios diretos na gestão e por facilitar o acesso ao capital, a boa governança corporativa vem sendo assimilada rapidamente pelas empresas e, por isso, pode funcionar como "porta de entrada" para a sustentabilidade no ambiente corporativo. Em um segundo momento, pode assumir o papel de "guardiã" do alinhamento da empresa com a sustentabilidade.

A importância da boa Governança Corporativa ao se tratar da temática da Sustentabilidade fica evidenciada no crescente uso da sigla ESG – *Environmental, Social and Governance* em diversas iniciativas no ambiente dos negócios.

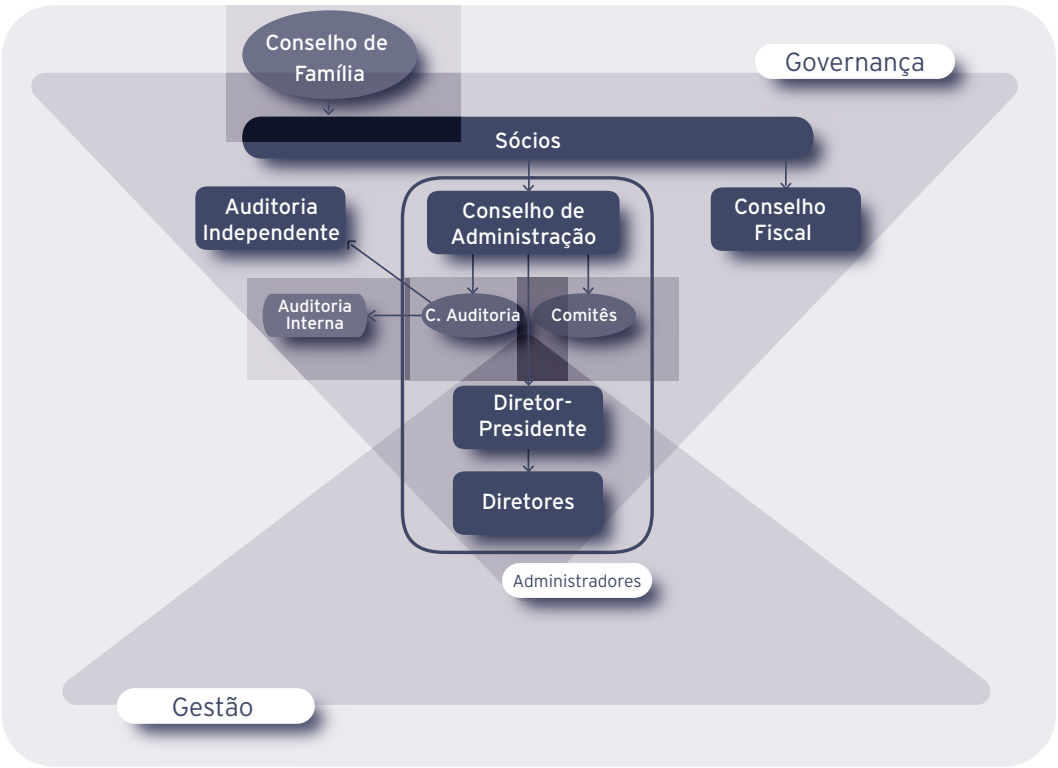

Figura 3. Esquema ilustrativo do sistema de Governança Corporativa
Fonte: IBGC 2009a

5.2 Perfil das Companhias participantes do Estudo

Perfil das Companhias Participantes							
RAZÃO SOCIAL	BANCO INDUSTRIAL E COMERCIAL S.A.	BRASKEM S.A.	DURATEX S.A.	FIBRIA CELULOSE S.A.	NATURA COSMÉTICOS S.A.	SULAMÉRICA S.A.	SUZANO PAPEL E CELULOSE S.A.
Ano de Fundação	1938	1972	1951 (como Satipel)	1941 (como Votorantim Celulose e Papel S.A.)	1969	1978	1987
Abertura de Capital	2007	1978	2007 (registro como Duratex)	2009 (como Fibria)	2004	2007	1992
Setor de Atuação	Serviços - Financeiro	Indústria - Petroquímicos e Borracha	Indústria - Construção Civil, Mat. Constr. e Decoração	Industrial - Papel e Celulose	Indústria e Comércio - Farmacêutico e Higiene	Serviços Financeiros - Emp. Adm. Part. - Seguradoras e Corretoras	Industrial - Papel e Celulose
Número de Funcionários	1.041	6.394	10.500	4.000	7.000	5.000	6.200
Receita Anual Líquida*	R$ 2.973.529	R$ 33.176.160	R$ 2.970.365	R$ 5.854.300	R$ 5.591.374	R$ 8.994.547	R$ 1.037.576
Capitalização de Mercado em 12/2011*	R$ 4.400.000	R$ 28.100.000	R$ 4.900.000	R$ 7.700.000	R$ 15.100.000	R$ 4.100.000	R$ 20.300.000
Ativo Total*	R$ 17.491.421	R$ 37.354.161	R$ 6.814.150	R$ 27.853.536	R$ 3.793.013	R$ 13.418.826	R$ 22.157.149
Resultado Líquido em 12/2011*	R$ 232.403	- R$ 516.839	R$ 374.860	- R$ 868.114	R$ 830.901	R$ 445.682	R$ 71.830
Remuneração Média por Conselheiro*	R$ 482	R$ 143	R$ 378	R$ 325	R$ 589	R$ 271	R$ 1.607
Tipo de Controle	Definido - Familiar	Definido - Familiar	Compartilhado - Familiar (vinculado por Acordo de Acionistas)	Compartilhado - Institucional	Compartilhado (vinculado por Acordo de Acionistas)	Compartilhado (vinculado por Acordo de Acionistas)	Definido - Familiar
Controlador	Grupo Bezerra de Menezes	Odebrecht Serviços e Participações S.A.	Itaúsa, Companhia Ligna e demais acionistas do acordo	BNDESPar e Votorantim Industrial	Antonio Luiz da Cunha Seabra, Guilherme Peirão Leal e Pedro Luiz Barreiros Passos	ING Insurance International BV, Sulassa Participações S.A., Sulassapar Participações S.A., SulAmerica S.A.	Daniel Feffer, David Feffer, Fanny Feffer, Jorge Feffer, Ruben Feffer
Tipos de Ação	Ordinárias e Preferenciais	Ordinárias e Preferenciais de Classe A e B	Ordinárias	Ordinárias	Ordinárias	Ordinárias e Preferenciais	Ordinárias e Preferenciais
Segmento na Bolsa	Nível 1	Nível 1	Novo Mercado	Novo Mercado	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1
Relatório GRI	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Comitê Ligado ao Conselho	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Liminar do IBEF	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim
Acordo de Acionistas - Vinculação de Voto dos CA	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim

* Em milhares de Reais
Fonte: Formulários de Referência 2012 (Exercício 2011), CVM – Comissão de Valores Mobiliários

5.3 Metodologia aplicada neste Estudo

Para entender como alguns Conselhos de Administração de empresas brasileiras listadas na BM&FBOVESPA vêm lidando com o tema sustentabilidade, optou-se pelo levantamento de experiências, método próprio de pesquisas exploratórias, útil para aprofundar em temas ainda pouco desenvolvidos. Trata-se de um estudo qualitativo e, portanto, não se propõe a apresentar conclusões ou generalizar práticas para o universo das empresas. O objetivo principal foi o de ganhar conhecimento sobre o assunto a partir da memória e da visão de conselheiros de sete empresas, comentar alguns pontos críticos e compartilhar os resultados, visando servir de inspiração para terceiros na reflexão sobre suas próprias práticas.

Para tanto, foi considerada uma amostra conveniente de empresas, ou seja, que fizeram parte da carteira do **ISE** – Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBOVESPA em 2011 e que atenderam a dois dos três critérios a seguir:

(i) fazer parte do Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada (**IGC**);

(ii) emitir Relatório Anual seguindo diretrizes da *Global Reporting Initiative* (**GRI**) e

(iii) contar com um **Comitê** de Sustentabilidade ou equivalente, devidamente formalizado.

Após uma análise da CESE, algumas empresas foram convidadas e sete foram escolhidas: BICBANCO, Braskem, Duratex, Fibria, Natura, SulAmérica e Suzano. A amostra cobriu os três setores da economia (primário, secundário e terciário) e seus Conselhos de Administração apresentaram diferentes abordagens para lidar com o tema sustentabilidade.

As entrevistas foram presenciais, com a participação de dois membros da CESE e um membro do Centro de Conhecimento do IBGC. Em algumas das entrevistas, além de pelo menos um conselheiro de administração, participaram membros da gestão executiva.

Os entrevistados foram informados previamente sobre o objetivo e contexto da pesquisa. Não se apresentou um questionário rígido, mas se estabeleceu um diálogo que seguiu um roteiro padrão. Os entrevistados foram encorajados a expressar suas opiniões, visões, ideias, motivações, crenças, experiências, percepções. Em todas as entrevistas solicitou-se autorização para a gravação (som) e, antes da publicação do documento final, os entrevistados tiveram a chance de revisar o texto.

Após as entrevistas, foi feita uma classificação temática do conteúdo visando promover um grau de comparação entre as diferentes abordagens desenvolvidas e praticadas por cada empresa, ou seja, o foco do documento está nas diversas práticas e não em retratar o conjunto de práticas de cada organização.

Roteiro para entrevistas

1 – Órgão de Apoio

- Áreas da empresa, forma de apoio, atuação do principal executivo responsável pelo tema;
- Comitê formal do Conselho de Administração para o tema sustentabilidade;
- Membros do Conselho de Administração, conhecimento e experiência no tema do Conselho de Administração, número de reuniões nos últimos 3 anos.

2 – Contexto

- Como o tema da sustentabilidade surgiu no Conselho de Administração;
- Qual o entendimento do tema sustentabilidade pelo Conselho de Administração.

3 – Estratégia

- Formulação estratégica: posição estratégica em relação à sustentabilidade (hoje e daqui a 5 anos);
- Cadeia de valor: influencia/é influenciada;
- Relacionamento com *stakeholders*: mapeamento e engajamento;
- Impacto na estratégia e na cultura: mudança significativa de estratégia/cultura interna;
- Parcerias estratégicas: influência da sustentabilidade.

4 – Conselho de Administração

- Composição: atualização no tema, pauta estratégica de Recursos Humanos, remuneração;

- Processos: frequência nas pautas, avaliação do Conselho de Administração, atualização do Conselho de Administração, *benchmarking*, risco;

- Alinhamento entre o discurso e prática, relatório anual, código de conduta.

5 - Pergunta final

- Qual a sua percepção sobre a função das empresas em geral?

- A quem elas, no final das contas, servem?

- Por quê?

5.4 Leituras complementares

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *A prática da sustentabilidade*: desafios vividos por agentes da governança corporativa. Série Experiências em Governança Corporativa. 1. São Paulo: IBGC, 2009b.

IIRC – International Integrated Reporting Council. Consultation Draft of the International <IR> Framework. Disponível em: www.theiirc.org/consultation-draft2013/. Acesso em: 20 abr. 2013.

KPMG. *Riscos e oportunidades do desenvolvimento sustentável*. Evolução 2008-2010: Estudo realizado às empresas cotadas em Portugal. 2010.

RICART, J. E.; RODRÍGUEZ, M. A. and SÁNCHES, P. Sustainability in the boardroom: an empirical examination of Dow Jones Sustainability World Index leaders. *Corporate Governance*, 2005. v. 5. n. 3, p. 24-41.

5.5 Lista de termos, siglas e glossário

Código do IBGC
Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, 4. ed. (IBGC, 2009a).

Comissão
Neste documento, consideramos um órgão colegiado de apoio à gestão, que pode ser formado por executivos e membros externos, portanto de apoio indireto ao Conselho de Administração.

Comitê
Neste documento, consideramos um órgão colegiado de apoio ao Conselho de Administração, que pode ser formado por conselheiros e membros externos, portanto de apoio direto ao Conselho de Administração.

Formação dos solos
Fenômeno natural lento, que envolve diferentes processos de intemperismos físico, químico e biológico, que resultam na estruturação da parte mais superficial da crosta terrestre, sendo o fator tempo essencial para a maturidade do solo em sua morfologia e função. O solo é basicamente composto (1) por sedimentação de partículas minerais desagregadas das rochas, (2) por incorporação de matéria orgânica oriunda de decomposições, (3) por água e (4) por expressiva biodiversidade (bactérias, protozoários, nematoides, insetos, marsupiais, entre outros) que age no equilíbrio do solo e desenvolvimento das plantas. Pelo interesse econômico dos solos, como, por exemplo, pelas atividades agrícolas, considera-se a formação dos solos como um "serviço" prestado pela natureza ou serviço ambiental.

Gestão
Atividades subordinadas ao principal executivo (diretor presidente, *chief executive officer* – CEO, ou equivalente).

GRI
Global Reporting Initiative é uma organização *multistakeholder* sem fins lucrativos cuja principal missão é a de elaborar diretrizes para relato das informações de sustentabilidade (não financeiras).

IGC
Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada da BM&FBOVESPA tem por objetivo medir o desempenho de uma carteira teórica composta por ações de empresas que apresentem bons níveis de governança corporativa. Tais empresas devem ser classificadas no Novo Mercado ou nos Níveis 1 ou 2 da BM&FBOVESPA.

Informações financeiras
Aquelas definidas por um padrão contábil ou pelo cálculo resultante de uma medida baseada em um padrão contábil.

Informações não financeiras
Aquelas não definidas por um padrão contábil ou pelo cálculo resultante de uma medida baseada em um padrão contábil.

Inventário de emissões de carbono

Ferramenta para classificação e quantificação das emissões atmosféricas dos gases com potencial de aquecimento global (gases de efeito estufa), é a base para conhecer os impactos das operações e desenhar os planos estratégicos gerenciais de mitigação e compensação. É usado por governos e empresas para divulgação do desempenho ambiental.

ISE

O Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBOVESPA busca criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea e estimular a responsabilidade ética das corporações. O ISE é uma ferramenta para análise comparativa da *performance* das empresas listadas na BM&FBOVESPA sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa. Também amplia o entendimento sobre empresas e grupos comprometidos com a sustentabilidade, diferenciando-os em termos de qualidade, nível de compromisso com o desenvolvimento sustentável, equidade, transparência e prestação de contas, natureza do produto, além do desempenho empresarial nas dimensões econômico-financeira, social, ambiental e de mudanças climáticas.

Licença social

Um contrato social não formalizado, onde é mantido o voto de confiança dos *stakeholders* com relação às operações da empresa. É obtida a partir do entendimento de como suas ações afetam os *stakeholders*. As relações entre as empresas e a sociedade baseiam-se num "contrato social" que evolui conforme as mudanças sociais e as consequentes expectativas da sociedade. Nesse contrato a sociedade legitima a existência da empresa, reconhecendo suas atividades e obrigações, bem como estabelecendo limites legais para sua atuação.

Matérias-primas de origem fóssil

Minerais de origem orgânica, formados pela decomposição de micro-organismos, animais, ou plantas, em formações rochosas sedimentares, como petróleo, carvão mineral e gás natural.

Natureza do produto

Conjunto das características físicas, químicas ou biológicas de uma determinada mercadoria que podem representar necessidades especiais de utilização, manuseio, processamento, transporte, acondicionamento ou disposição final, evitando-se riscos, diretos ou indiretos, a consumidores, usuários e comunidades.

Partes interessadas
Públicos relevantes com interesses pertinentes à empresa ou, ainda, indivíduos ou entidades que assumam algum tipo de risco, direto ou indireto, em face da empresa, como: sócios, empregados, clientes, investidores financeiros, credores, organizações que representem o meio ambiente, legisladores e comunidades envolvidas, direta ou indiretamente, com as atividades da empresa. Para efeito deste documento, estão incluídas na definição as partes afetadas pela empresa que não estão organizadas e não são capazes de serem engajadas, como o meio ambiente, outros seres vivos, crianças, gerações futuras etc.

Pegada Ecológica
Ferramenta de gestão de recursos que mede a quantidade de terra e água que uma população humana requer para produzir os recursos que consome e absorver seus resíduos em determinado ambiente tecnológico. Permite o estabelecimento de *benchmarks* (referências) para comparações entre indivíduos, cidades ou nações. Seu cálculo envolve a área de energia fóssil (utilizada para absorção do excesso de CO^2), terra arável e pastagens (para suprir as necessidades de alimentação e outros produtos), florestas (para o fornecimento de madeira, seus derivados e outros produtos) e área urbanizada. Vem sendo utilizada por diversas instituições, como a Comunidade Europeia. Ver www.footprintnetwork.org.

Sequestro de carbono
Captura de carbono realizada pela natureza, por exemplo, através do processo de respiração das plantas (fotossíntese) e estocagem em sua estrutura orgânica (crescimento). É considerado um serviço ambiental.

Serviços ambientais
Também conhecido como serviços ecossistêmicos, são os benefícios dos quais os seres humanos usufruem pela ação de um sistema ecológico saudável, como, por exemplo, a polinização realizada pelos insetos em culturas agrícolas, pelos sistemas de chuva que auxiliam na organização dos períodos de safra e entressafra agrícolas e no armazenamento de água em usinas hidroelétricas, pela depuração da água e recarga de mananciais para provisionamento de água potável, regulação do clima, filtragem pela camada de ozônio dos raios solares com potencial carcinogênico, dentre outros. Esses serviços podem ser de provisionamento básico (p. e. água potável), de regulação (p. e. clima), de suporte (p. e. ciclos de nutrientes) e cultural (p. e. esportes náuticos).

Biocapacidade, redução
Biocapacidade é a medida que complementa a Pegada Ecológica, pois monitora a capacidade produtiva natural disponível. Ela mede a extensão de ecossiste-

mas essenciais à manutenção das populações humanas baseada na oferta de produtos que esses ecossistemas produzem (alimentação, fibra e madeira e capacidade de absorção de dióxido de carbono).

Triple Bottom Line
Um modelo que tem como base não apenas o plano econômico (visão de ***single bottom line***), mas também os aspectos sociais e ambientais, todos de forma integrada.

Valores estéticos, espirituais, educacionais e de lazer
São valores humanos supridos pelo funcionamento saudável dos serviços ecossistêmicos de aspectos culturais.

Patrocinadores:

A Editora Saraiva é líder no segmento de livros jurídicos e uma das maiores no mercado de livros didáticos e paradidáticos para os Ensinos Fundamental e Médio. Destaca-se ainda dentre as mais importantes na publicação de livros universitários para as áreas de Administração, Economia, Contabilidade, *Marketing*, Livros Técnicos e de Negócios, além de editar obras de referência, de interesse geral, de ficção e não ficção.

Atenta às novas tendências tecnológicas, a Editora Saraiva oferece seu catálogo na versão digital. Os títulos são disponibilizados em formato e-Pub, padrão internacional para *e-books*, utilizados pelos principais leitores digitais existentes no mercado.

Também desenvolve soluções educacionais digitais voltadas especialmente aos Ensinos Fundamental e Médio, e apresenta ampla linha de produtos e serviços educacionais no segmento de Sistemas de Ensino.

A KPMG é uma rede global de firmas independentes que prestam serviços profissionais de *Audit*, *Tax* e *Advisory*. Está presente em 156 países, com 152 mil profissionais atuando em firmas-membro em todo o mundo. Cada firma-membro é uma entidade legal independente e separada e está afiliada à KPMG International Cooperative (KPMG International), uma entidade suíça.

No Brasil, a organização conta com aproximadamente 4 mil profissionais, distribuídos em 20 cidades de 11 Estados, além do Distrito Federal.

A área de *Advisory* (*Risk Consulting*) fornece apoio aos clientes na análise de riscos inerentes aos negócios por meio da construção de sua estrutura de governança corporativa e sustentabilidade, auxiliando-os no gerenciamento do ambiente regulatório e na melhoria do risco organizacional.

O projeto gráfico deste livro foi realizado pela Prata Design,
nas fontes Interstate e Interstate Condensed, em novembro de 2009. Impresso
em offset sobre papel reciclato Eco Millennium Bignardi 120 g/m^2 pela
Gráfica RR Donnelley em junho de 2013.

IBGC | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Av. das Nações Unidas, 12.551 - conj. 2508
World Trade Center
04.578-903 São Paulo/SP - Brasil

Tel.: 55 11 3043-7008
Fax.: 55 11 3043-7008
E-mail: ibgc@ibgc.org.br

IBGC MG Tel.: 55 31 3043-6009
IBGC PARANÁ Tel.: 55 41 3022-5035
IBGC RIO Tel.: 55 21 2223-9651
IBGC SUL Tel.: 55 51 3328-2552

www.ibgc.org.br

Patrocínio:

Editora Saraiva

KPMG

Apoio:

ERNST & YOUNG TERCO
Quality In Everything We Do

Itaú