



Guia How-to Matriz de Materialidade

Núcleo de Sustentabilidade

Como priorizar temas socioambientais de acordo com sua relevância para o negócio?

Heiko Hosomi Spitzeck
Mônica Árabe
Nathália Cristina Vieira Barreto Rodrigues Pereira

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



Núcleo de
Sustentabilidade

Resumo Executivo

Muitas empresas aprendem de lidar com temas socioambientais de forma reativa e começam a melhorar sua gestão de sustentabilidade depois de um escândalo ou de uma crise. Assim foi com a Union Carbide em Bhopal, com a Zara usando trabalho escravo em São Paulo, a Nike usando trabalho infantil na cadeia de valor, várias empresas brasileiras por corrupção ou simplesmente pela falta de água para produção. A desconsideração de temas ambientais e sociais pode até causar a morte da empresa em casos como Enron, Arthur Anderson, e outros exemplos.

Este How-To de Sustentabilidade é para empresas que querem identificar quais temas realmente são importantes para o negócio e a criação de valor. O relatório também é para empresas proativas que evitam riscos antecipadamente e identificam oportunidades de desenvolver uma liderança em sustentabilidade. Ao final, cada setor tem espaço para uma empresa como a Natura. Este How-To também é para empresas reativas que foram surpreendidas pelo impacto de temas sociais e ambientais no negócio e que querem profissionalizar sua gestão em sustentabilidade.

A ferramenta apresentada se chama “matriz de materialidade” que ajuda empresas a identificar temas socioambientais relevantes para o negócio. Os passos importantes são:

- 1.** Identificar temas – via engajamento com stakeholders internos e externos, um benchmarking de sustentabilidade, e uma análise de mídia, se consegue identificar todos os temas que potencialmente tem um impacto no negócio.
- 2.** Avaliar o impacto no negócio – analisando como cada tema ajuda a ex. reduzir custos, aumentar participação no mercado ou criar um poder de precificação, a metodologia permite determinar a relevância de cada tema para o negócio da empresa.
- 3.** Avaliar a percepção de stakeholders – pesquisas e conversas com stakeholders externos permitem entender quais temas são os mais relevantes para stakeholders importantes como clientes, ou para a maioria de stakeholders em geral.
- 4.** As avaliações permitem a montagem de uma matriz “impacto no negócio” x “importância para stakeholders” onde temas que tem alta relevância tanto para stakeholders externos quanto para a empresa são priorizados.

Este How-To apresenta casos de referência e ferramentas que capacitam você a entender a lógica e utilidade de uma matriz de materialidade. Produzimos este guia com a esperança de ajudar empresas a melhorarem sua gestão de sustentabilidade e focar no que realmente importa – criar valor para a empresa e sociedade simultaneamente.

Introdução

Empresas são confrontadas a cada dia com diversos temas sociais e ambientais, tais como mudanças climáticas, pobreza, inclusão, diversidade, saúde e segurança, emissões, resíduos sólidos, entre diversos outros. Obviamente uma empresa não pode cuidar de todos, e assim nasce a pergunta que este How-To em Sustentabilidade se propõe a responder: como saber quais temas socioambientais são realmente relevante para o negócio?

A resposta a esta pergunta é relevante por ao menos três tendências atuais:

- 1. Novas necessidades de produzir relatórios:** relatórios de sustentabilidade são cada vez mais comuns, incluindo indicadores de desempenho em questões sociais e ambientais. Segundo o *Global Reporting Initiative* (GRI), o principal objetivo é definir os temas que importam para a empresa e seus stakeholders.
- 2. Gerenciar riscos:** A falta de água em muitas regiões no Brasil, por exemplo, virou tema na discussão em vários conselhos de administração, como põe em risco as operações de empresas em setores como alimentos e bebidas, mineração, agricultura e outros. Casos como trabalho infantil da Zara, trabalho escravo na MRV, o rompimento de barragens no setor de mineração podem causar multas, exclusão de processos de licitações públicas e mídia negativa afetando a reputação da empresa.
- 3. Aproveitar oportunidades:** a identificação de temas relevantes orienta investimentos no futuro como ex. em eficiência energética, processos de inovação sustentável como no caso do plástico verde da Braskem ou da linha SOU da Natura. Processos, produtos, serviços e modelos de negócios mais sustentáveis podem aumentar o poder de precificação, margens, atração de talentos e criar novas plataformas de crescimento.

Para apoiar empresas na produção de relatórios e sobretudo na administração de riscos e oportunidades socioambientais, este How-To de Sustentabilidade aborda primeiramente como identificar temas relevantes para o negócio, que geram valor. A ferramenta chave neste processo é a matriz de materialidade. Num segundo passo a empresa precisa avaliar a maturidade e qualidade da gestão frente a temas que foram priorizados. Nesta fase o ponto chave é a ferramenta de aprendizagem cívica apresentada no How-To de Maturidade da Gestão que será produzido pelo Núcleo de Sustentabilidade em 2016.

Este guia propõe uma forma rápida e focada na empresa para identificar temas relevantes. Para seguir padrões internacionais e auditáveis recomendamos usar a metodologia de AA1000 desenvolvido por AccountAbility – veja <http://www.accountability.org/standards/>.

Atualmente se percebe que muitas matrizes de materialidade são incluídas nos relatórios de sustentabilidade. Em muitos casos estas matrizes estão desenvolvidas pelo departamento de sustentabilidade, um instituto ou uma fundação corporativa, sem nenhum envolvimento das pessoas que se dedicam ao planejamento estratégico. Assim, as matrizes apresentadas servem para guiar o raciocínio do relatório de sustentabilidade mas não impactam a estratégia da empresa. Por isso recomendamos fortemente o envolvimento das pessoas do planejamento estratégico e da diretoria executiva no desenvolvimento da matriz de materialidade. Só assim assuntos sociais e ambientais relevantes entram na estratégia e no desdobramento dela dentro da organização.

Definição dos temas materiais

IDENTIFICAÇÃO DE TEMAS

Numa primeira etapa, os temas sociais e ambientais são identificados. Para esta fase há várias abordagens que idealmente são usadas de maneira complementar:

1. Fazer um Benchmarking de Sustentabilidade usando os relatórios de sustentabilidade das empresas do seu setor.
2. Engajar diretamente com os stakeholders da empresa.
3. Fazer uma análise de mídia e identificar quais temas causam mídia positiva/negativa frente a empresa ou ao setor de atuação.

Benchmarking de Sustentabilidade

Na metodologia usada pelo Núcleo de Sustentabilidade da FDC esta etapa conta com um benchmarking setorial. Em 2015 publicamos um relatório de benchmarking de sustentabilidade para o setor de pneus que apresentamos aqui para ilustrar o processo. Em um primeiro passo, analisamos os relatórios de 18 empresas (Michelin, Goodyear, Pirelli, etc.), o que envolve mais de 80% das vendas globais de pneus. Nos relatórios, identificamos temas que a maioria das empresas do setor consideram relevantes. Os temas socioambientais encontrados foram:

Ambiental	Social
Água	Talentos
Energia	Comunidade
Gestão Ambiental	Consumidores
Resíduos	Direitos Humanos
Emissões	Ética
	Saúde e Segurança
	<i>Stakeholders</i>
	Trânsito
	Diversidade

PRIORIZANDO OS TEMAS

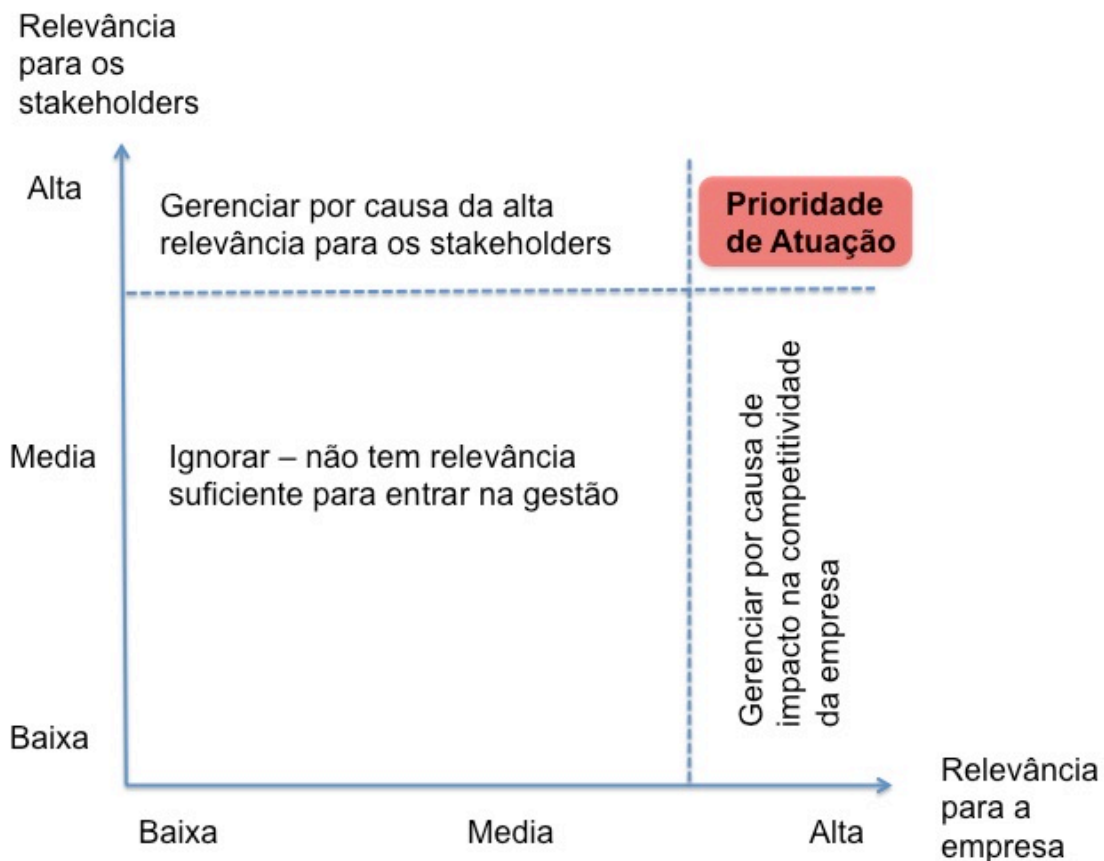
Na identificação de temas relevantes surgem mais assuntos que uma empresa pode gerenciar. Assim nasce a necessidade de priorizar. A priorização consiste em diminuir a lista dos temas relevantes em sustentabilidade levantados na etapa de Identificação, criando uma lista com os temas mais importantes para a organização. O mapa de materialidade ranqueia os temas identificados de acordo com sua importância para a empresa (eixo x na figura abaixo) e a importância para os stakeholders (eixo y na figura abaixo). Veja aqui o exemplo da Natura:

Figura 2: Mapa de Materialidade da Natura em 2012 e temas priorizados

Os temas priorizados são aqueles que tem alta relevância para a empresa e também alta relevância para os stakeholders. Assim a Natura priorizou educação, resíduos, água, mudanças climáticas, qualidade das relações, sociobiodiversidade e empreendedorismo sustentável.

Em geral, uma mapa de materialidade apresenta áreas que podem ser diferenciadas da seguinte maneira:





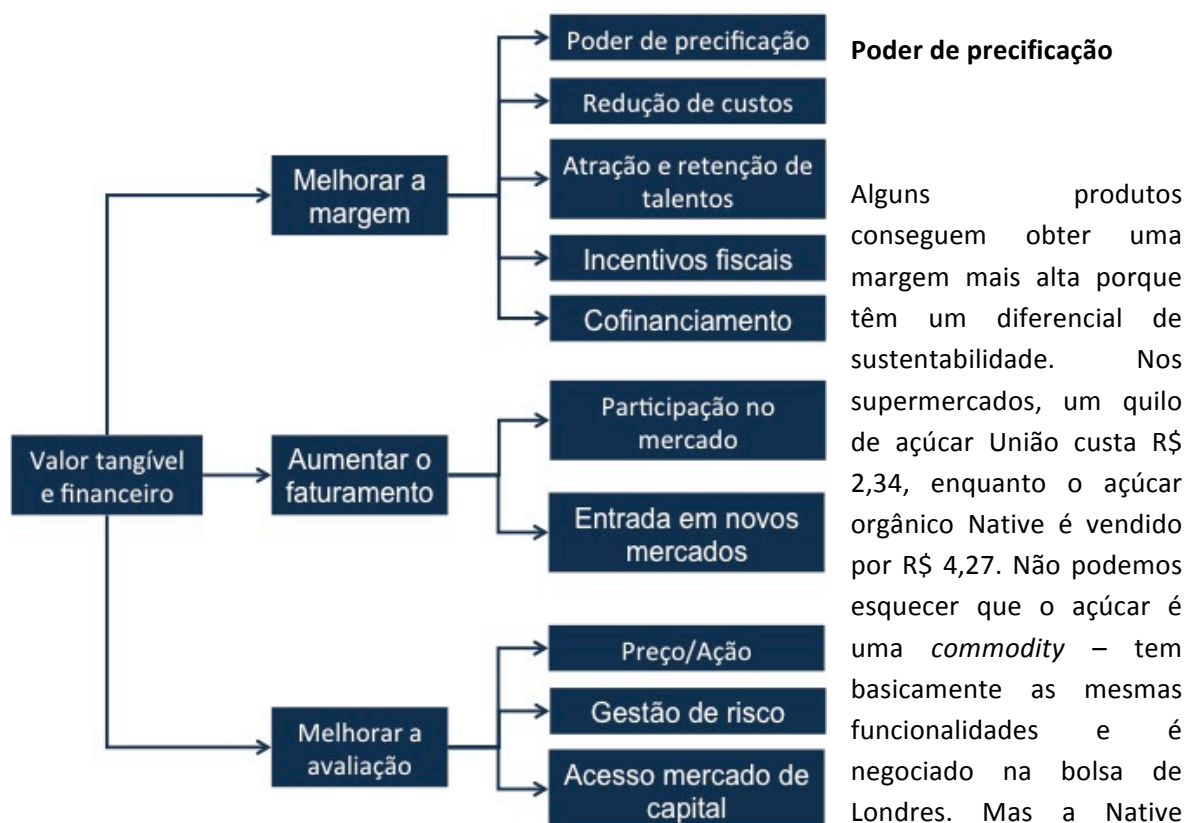
Temas que emergem com alta relevância tanto para stakeholders quanto para a empresa devem ser priorizados na estratégia da empresa. Assuntos que são de alta relevância para stakeholders mas não para a empresa, devem entrar no plano de comunicação e também nos relatórios de sustentabilidade. Temas de alta relevância para a empresa mas não para os stakeholders devem ser administrados por causa de criação de valor. Os temas que não são de alta relevância para nenhum dos dois grupos não precisam ser administrados.

A questão que emerge é como calibrar e avaliar os temas identificados nos eixos de importância para a empresa e importância para os stakeholders?

Determinar a importância para a empresa

O primeiro passo é avaliar o impacto dos temas identificados nas alavancagens de valor tangível e intangível relevante para a empresa. Baseado em uma pesquisa do MIT (Massachusetts Institute of Technology) e do BCG (Boston Consulting Group), avaliando como a sustentabilidade agrega valor aos acionistas, e a partir de conversas com mais de 1.000 executivos participando em cursos de sustentabilidade na FDC identificamos as seguintes alavancagens de valor tangível:

Figura 3: Alavancagens de Valor Tangível (Econômico-Financeiro)



Redução de custos

Nos EUA, o Walmart instalou janelas no teto para que a luz natural iluminasse suas lojas. Obviamente, não queriam chamar isso de “inovação de janelas”. Para vender a ideia, o projeto foi batizado de Smart Sky Lights (Luzes inteligentes do céu). Com isso, a empresa conseguiu reduzir a conta da luz de 50 a 80%, dependendo do dia. Uma pesquisa revelou que as lojas com a luz natural registraram maior volume de vendas do que aquelas onde as Smart Sky Lights não tinham sido instaladas.

Atração e retenção de talentos

A Natura também é exemplo do impacto de um posicionamento claro de sustentabilidade na motivação e engajamento dos funcionários. A taxa de rotatividade voluntária da empresa é de 4% ao ano, enquanto a média do setor é de 8%. Os profissionais de RH sabem quanto custa o processo de seleção e treinamento de novos funcionários, sem falar da possibilidade de causas trabalhistas no desligamento.

Incentivos fiscais

Os incentivos fiscais podem impulsionar a sustentabilidade por dois caminhos: pagar mais impostos por comportamentos não sustentáveis ou aliviar o peso fiscal com práticas mais sustentáveis. Em 2007, na Inglaterra, se desfazer de uma tonelada de lixo custava 24 libras, quantia que subiu 8 libras por ano até 2011, quando o custo atingiu 48 libras – um bom incentivo para produzir menos lixo. Nos Estados Unidos existe o Clean Water State Revolving Fund (Fundo para a Água Limpa), que investe US\$ 5 bilhões em instalações modernas de tratamento de água com taxas de juros mais baixas.

No Brasil, um projeto de lei de Pernambuco – chamado PE Sustentável – visa dar incentivos fiscais e financeiros às empresas que adotarem práticas de sustentabilidade, sobretudo em eficiência energética e hídrica. O Qualiverde, selo de construção sustentável da prefeitura do Rio de Janeiro, também visa a redução ou isenção de impostos para estimular a sustentabilidade no setor da construção.

Cofinanciamento

A construtora Odebrecht, que assumiu o projeto de construção da Interoceânia Sur, no Peru – uma estrada de 700 km conectando a fronteira do Brasil com a costa peruana –, coordenou um extenso programa de sustentabilidade. Ao longo de cinco anos, realizou investimentos de R\$ 12,5 milhões para capacitar as comunidades da região em agricultura, gestão e ecoturismo. Como o objetivo era o desenvolvimento local, a Odebrecht contribuiu com R\$ 3 milhões e o restante foi cofinanciado por outros parceiros, como o banco Corporación Andina del Fomento, o Fondo de las Américas e o Banco Interamericano de Desenvolvimento. Mais atividade econômica local significava ter mais usuários na rodovia e melhores receitas nos pedágios. Projetos que geram valor para a empresa e a sociedade, ao mesmo tempo, têm alto potencial de financiamento de outros parceiros que enfrentam os mesmos desafios.

Participação no mercado

O relatório Global Bioplastics Market 2010-2014 aponta uma tendência de crescimento de bioplásticos acima de 30%, o que deve impactar todo o mercado, porque as empresas estão procurando reduzir emissões e controlar o preço do petróleo, insumo principal na produção de plásticos. Com o lançamento do “plástico verde”, a Braskem conseguiu aumentar sua participação no mercado, ganhar market share e exportar o novo produto para outros países da América do Sul, EUA, países da Europa, Ásia e Oceania.

Entrada em novos mercados

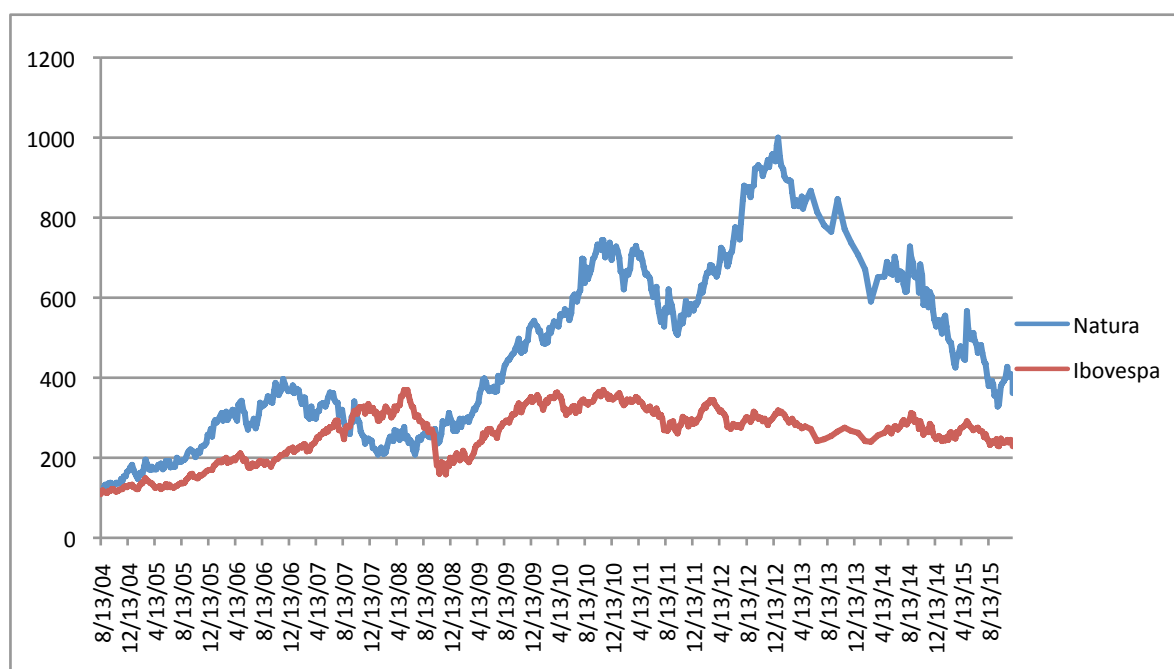
Quando a Novo Nordisk, especializada na produção de insulina para tratamento de diabetes, decidiu entrar no mercado chinês, ela impulsionou a estratégia de sustentabilidade. Primeiro, trabalhou com o governo, médicos e comunidades para lançar clínicas e programas de prevenção. Para beneficiar a comunidade local, uma parte da produção e da P&D foi levada para a China, com a intenção de produzir os insumos necessários ao país até 2015. Com o objetivo de contribuir para

a redução de emissões de poluentes, a nova fábrica emite 20% a menos que a unidade mais moderna da empresa no Brasil. Com esses programas, a Novo Nordisk depositou confiança nos stakeholders locais e reduziu os efeitos adversos enfrentados por empresas estrangeiras (academicamente chamados de liability of foreignness).

Preços das ações

A Natura é o melhor exemplo de valorização na bolsa de valores. Desde a emissão das ações da empresa, em 2004, até o final de Novembro de 2015, o Índice Ibovespa subiu aproximadamente 220%, enquanto as ações da empresa valorizaram 400%. Obviamente, a sustentabilidade não explica todo esse diferencial, mas a integração de aspectos socioambientais à gestão contribuiu, realmente, para uma administração que lida melhor com a complexidade, reduz riscos e cria uma marca fortemente reconhecida no mercado.

Gráfico 1: Comparação entre o aumento do Ibovespa e as ações da Natura



Gestão de risco

A construção da usina de Belo Monte é alvo de protestos das comunidades indígenas, como o Movimento Xingu Vivo, greves dos trabalhadores e licenças atrasadas do IBAMA e outros órgãos oficiais. Em 2011, a Norte Energia estimou em R\$ 12 milhões o custo de cada dia de paralisação. Uma matéria publicada em 2013, no Jornal do Brasil, estimou o aumento total de custos em R\$ 1 bilhão. Em casos como esse, é clara a necessidade de uma gestão dos stakeholders, que pode ter um grande impacto na gestão de riscos para os empreendimentos e operações.

Acesso ao mercado de capital

Muito vinculado à questão do risco é o acesso privilegiado ao mercado de capitais para empresas que adotam práticas sustentáveis. Em 2003 foram lançados os Princípios do Equador, que condicionam a concessão de créditos a projetos de países emergentes, com valor acima de US\$ 10 milhões, à análise dos riscos sociais e ambientais. Os riscos são classificados em: A – alto risco, B – médio risco e C – baixo risco. Quando um projeto é avaliado nas categorias A e B, as empresas precisam investir para mitigar os impactos negativos. Consequentemente, projetos com menos riscos se beneficiam de menores taxas de financiamento.

Valores intangíveis

Na discussão com os participantes dos cursos da FDC também identificamos valores intangíveis alavancados a partir de estratégias sustentáveis.

Gráfico 2: O Valor dos Intangíveis



Uma proposta de sustentabilidade ajuda na diferenciação da concorrência, cria imagem e reputação consciente, ajuda na fidelização dos clientes e reduz a *liability of foreignness* no

processo de internacionalização.² A empresa é, muitas vezes, reconhecida publicamente, o que gera mídia espontânea sobre suas ações de sustentabilidade.

Quanto à gestão de risco, a inclusão da sustentabilidade no modelo de gestão da empresa colabora para sua longevidade, evita multas e atrasos por comportamento irresponsável e garante acesso a recursos e insumos no longo prazo.

Uma vantagem muito mencionada pelos executivos foi a melhoria das relações com os *stakeholders* – que gera, por exemplo, funcionários orgulhosos de pertencer à organização, como destaca o ranking “Melhores empresas para trabalhar”. Também pode se referir ao governo, facilitando processos ou assegurando a licença para operar nas comunidades onde a empresa está presente.

Finalmente, uma boa reputação pode motivar os stakeholders a entrarem em processo de inovação aberta e apoiarem a empresa na criação de soluções que trazem benefícios tanto para a sociedade quanto para a organização. Essa é a ideia da rede “Cocriando Natura”, lançada em junho de 2013, que convida qualquer pessoa a contribuir para o processo de inovação da empresa.

Para alguns, existe ainda o valor de transformação social, em exemplos como o de Muhammad Yunus, fundador do Banco Grameen em Bangladesh e criador do conceito do microcrédito. Ele nunca quis ser banqueiro, mas enxergou uma oportunidade de transformação social. Em 2006 Yunus ganhou o Prêmio Nobel da Paz, por ter ajudado mais de dois milhões de pessoas a sair da pobreza, com os empréstimos do microcrédito. Esse exemplo é inspirador para quem quer dar um propósito à vida empresarial, porque demonstra a possibilidade de fazer o bem para a sociedade e, ao mesmo tempo, lucrar.

À base destas alavancagens de valor é possível construir uma avaliação dos temas socioambientais identificados anteriormente, e consequentemente priorizar aqueles que são mais relevantes para o negócio da empresa.

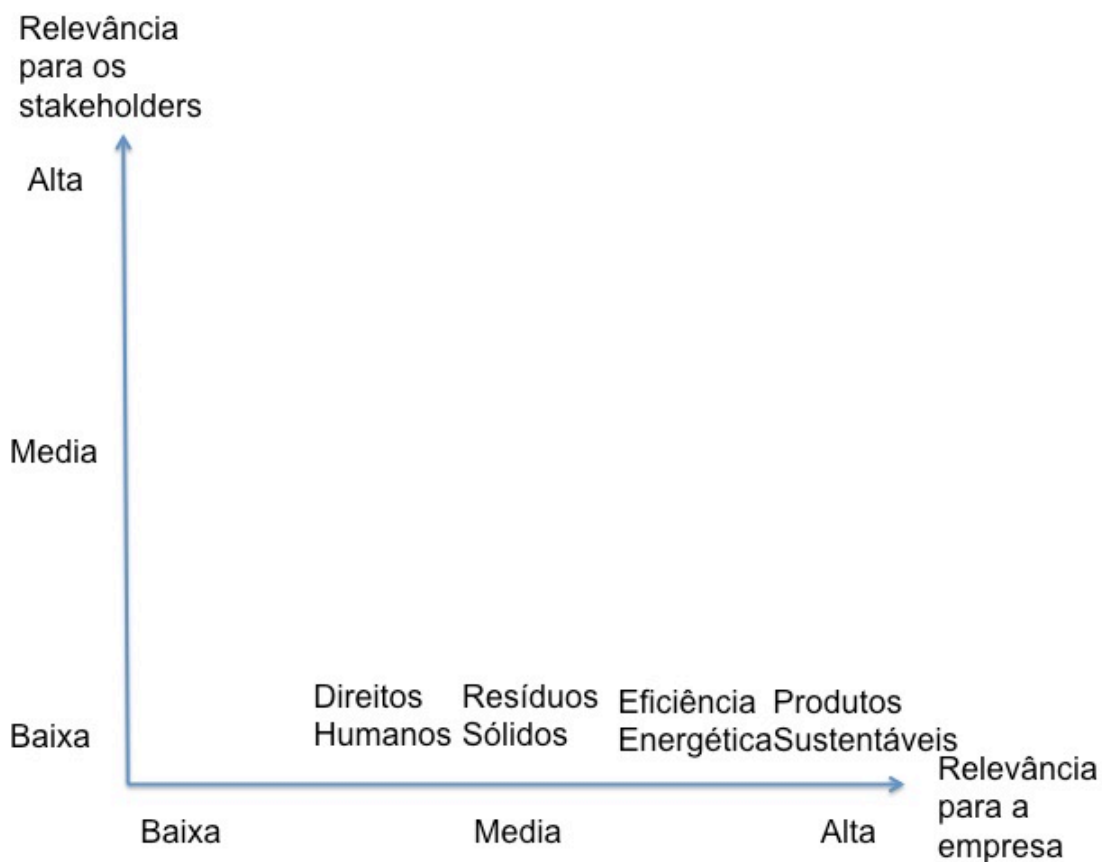
Exemplo: avaliamos uma empresa de Pneus nos quesitos Eficiência Energética, Produtos Sustentáveis, Direitos Humanos e Resíduos Sólidos. A avaliação é feita sobre a relevância do tema, considerando a pontuação de valor 0 - nenhum, 1 – baixo, 2 – médio, e 3 - alto:

² *Liability of Foreignness* é um conceito de gestão internacional sobre a percepção de uma marca estrangeira se instalando no país. Ex. uma empresa chinesa se instala na sua vizinhança – como você se sente? Ou uma empresa como a Natura se instalando na sua vizinhança. A sustentabilidade pode ajudar a criar uma imagem melhor e por consequência uma maior aceitação quando sua empresa se instala em um novo país.

Alavancagens de Valor	Eficiência Energética	Produtos Sustentáveis	Direitos Humanos	Resíduos Sólidos
Valor Tangível				
Poder de Precificação	2	3	1	0
Redução de Custos	3	1	0	2
Atração e Retenção de Talentos	2	3	2	1
Incentivos Fiscais	1	2	1	1
Co-Financiamento	1	1	3	3
Participação no Mercado	2	3	1	1
Entrada em Novos Mercados	2	3	1	2
Preço Ação	3	3	2	2
Gestão de Riscos	3	1	2	2
Acesso a Mercado de Capital	3	3	3	3
Valor Intangível				
Diferenciação no Mercado	2	3	1	1
Imagem / Reputação	2	3	3	2
Fidelização e Preferência do Cliente	2	3	2	1
Liability of Foreignness	2	3	1	2
Mídia Espontânea	2	3	1	2
Longevidade	2	3	2	2
Evitar Multas	1	1	3	3
Evitar atrasos	2	1	1	1
Assegurar acesso a recursos e insumos	2	1	1	2
Funcionários – Orgulho de Pertencer	2	3	2	1
Governo – Facilitação de Processos	2	2	3	3
Comunidade – Licença para Operar	1	2	3	3
Inovação Aberta	2	3	1	1
Pontuação Total	45	54	39	43

O impacto econômico-financeiro de eficiência energética resulta principalmente na redução de custos (conta de luz), aumento de margens operacionais e a menos exposição de riscos no caso de falta de energia. Investidores valorizam a proatividade da empresa, o que facilita o acesso ao mercado de capitais. No caso dos produtos sustentáveis, aumenta o poder de precificação (cobrar preços diferenciados), a atratividade da empresa por talentos (que querem trabalhar em empresas inovadoras e sustentáveis) e por clientes em mercados existentes e novos, e conseqüentemente a avaliação de acionistas e investidores. No caso de direitos humanos, a empresa tem uma oportunidade de socializar custos e trabalhar em parceria com outras empresas que confrontam os mesmos desafios na cadeia de valor. Bancos também valorizam políticas e práticas bem formuladas frente a direitos humanos para minimizar riscos de associação com casos de trabalho infantil ou escravo, que afetará a reputação dos bancos. Finalmente, o tema de resíduos sólidos também é um assunto que não só afeta a empresa em questão senão o setor como um todo. Por isso existem oportunidades de socializar custos em parcerias com outros atores e obter acesso ao mercado de capital, considerando que os bancos valorizam empresas que se preparam para atender a legislação (Lei de Resíduos Sólidos).

De acordo com a avaliação acima, a importância dos temas **no eixo x** se apresenta da seguinte forma:

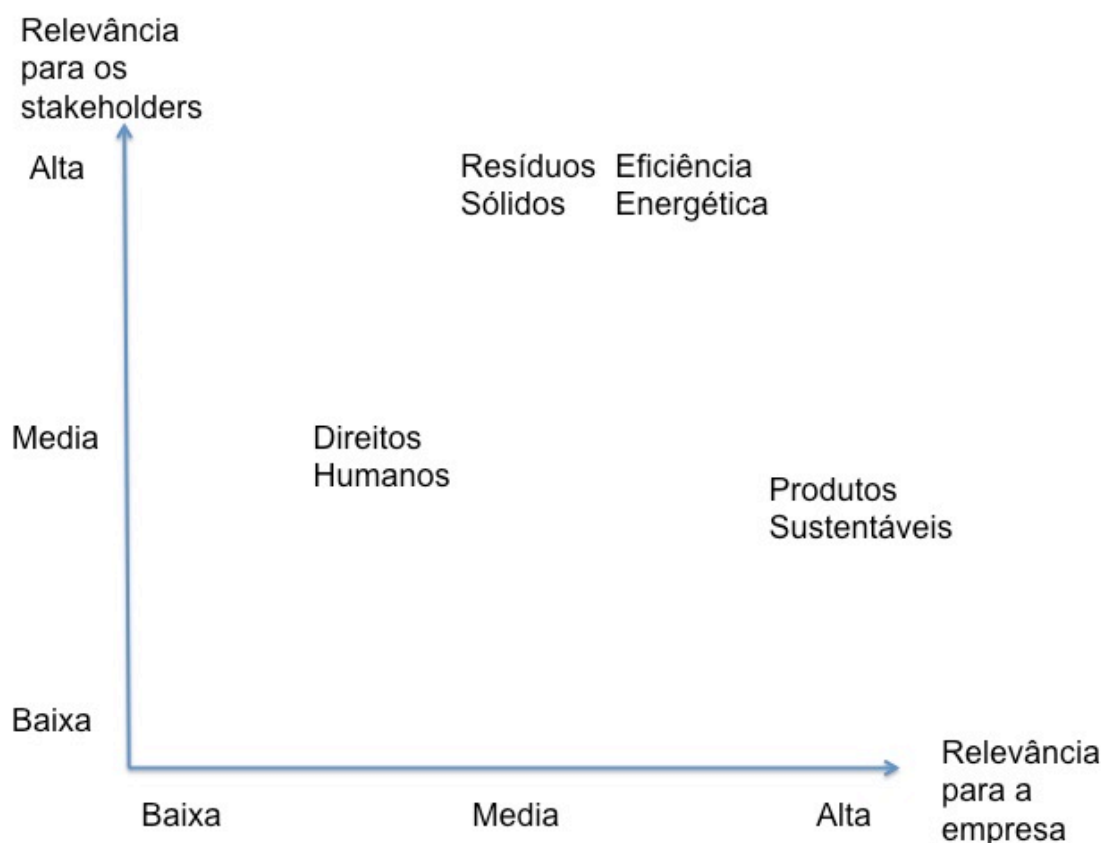


Determinar a importância para os Stakeholders

Esta etapa se inicia com o levantamento dos pontos de vista e interesses dos *stakeholders* sobre cada tema da nuvem. Esse levantamento é realizado por meio de mecanismos de engajamento com *stakeholders* já existentes dentro da empresa (ex. visita a clientes e fornecedores), e por meio de mecanismos de engajamentos criados especificamente para o processo, ex. focus groups. O processo de engajamento deve ser específico e apropriado para cada grupo e deve ser capaz de identificar os interesses de *stakeholders* que não são capazes de expressar opiniões, tais como gerações futuras, fauna e ecossistemas.

Dois aspectos fundamentais determinam a relevância de um tema para os stakeholders: Primeiro, a diversidade e extensão de stakeholders que expressam interesse no tema (ex. 100% dos stakeholders consultados acham água um tema importante). Segundo, o poder do stakeholder a impactar a empresa (ex. cliente não compra, governo lança nova legislação).

Complementando o gráfico com uma avaliação dos stakeholders, nosso caso hipotético de matriz de materialidade obteve a seguinte avaliação:



A partir dessa avaliação, a empresa prioriza seu foco nos três temas mais relevantes tanto para a empresa como para os stakeholders: Produtos Sustentáveis, Eficiência Energética e Resíduos Sólidos.

Casos de referência

Empresas que desenvolveram a Matriz de Materialidade em seu Relatório de Sustentabilidade e descreveram o processo serão utilizadas para ilustrar como a definição dos temas materiais pode ser feita, tornando essa prática mais palpável para as empresas que desejam adotá-la.

UNILEVER – Relatório de Sustentabilidade 2011

Para a construção da matriz, foram utilizados, no eixo externo:

- ◆ Encontros presenciais com fornecedores (13 representantes de oito empresas), especialistas (quatro representantes das áreas de marketing, consumo, gestão ambiental e comércio justo), nove representantes de ONGs e 11 consumidores;
- ◆ Consulta telefônica a seis clientes e três especialistas (das áreas de gestão e planejamento ambiental, comunicação e educação).

No eixo interno, foram utilizadas as informações obtidas em:

- ◆ Encontro presencial com público interno (com representantes de áreas como *marketing*, relacionamento com clientes, recursos humanos e departamento jurídico) – dez pessoas;
- ◆ Visão estratégica: Comitê de Sustentabilidade – 14 pessoas;
- ◆ Visão do Plano de Sustentabilidade;
- ◆ Matriz de Materialidade 2010.

“A partir de uma lista inicial de questões, foram identificados temas que permanecem desde a primeira matriz de materialidade (...) e outros surgidos mais recentemente (...). Os resultados foram compilados e analisados por nosso Comitê de Sustentabilidade, que cruzou as percepções internas e externas, identificando oito temas prioritários convergentes e alinhando-os às diretrizes do Plano Global de Sustentabilidade da Unilever.” (p.49)

“O processo de materialidade evoluiu considerando principalmente o Plano Global, os resultados do processo de engajamento de *stakeholders*, os resultados da avaliação da materialidade do ano anterior e a avaliação feita pelo Comitê de Sustentabilidade.” (p. 51)

FIBRIA – Relatório de Sustentabilidade 2012

“A Matriz de Materialidade foi elaborada (...) com base na percepção de 85 representantes de partes interessadas da empresa no Brasil e no exterior, incluindo 45 trabalhadores diretos e indiretos e 40 representantes de fornecedores, clientes, investidores e ONGs, entre outros.”

DURATEX – Relatório de sustentabilidade 2013

“O conteúdo apresentado no *Relatório Anual e de Sustentabilidade da Duratex* está alinhado à Plataforma 2016, documento que formaliza o planejamento estratégico da Companhia para os

próximos anos. (...) A Duratex iniciou o processo de construção da sua Matriz de Materialidade em 2010, por meio do Primeiro Encontro de *Stakeholders*, e continua a realizar esses encontros, como painéis de diálogo com especialistas e colaboradores, além de entrevistas com membros da alta gestão e públicos estratégicos. Os temas estratégicos e os públicos prioritários para a empresa em médio prazo (2013 a 2016) foram definidos a partir da análise dos resultados do 2º Encontro de *Stakeholders*, do Painel de Colaboradores e das entrevistas com a alta administração, ações realizadas em 2012.”

HANKOOK TIRE – Relatório de Sustentabilidade 2012

A análise de materialidade da Hankook foi conduzida com base nas questões coletadas por meio de:

- ◆ Avaliações anuais de Responsabilidade Social Corporativa (RSC).
- ◆ *Surveys* com *stakeholders* internos e externos;
- ◆ *Feedback* de organizações de avaliação profissional externas;
- ◆ *Benchmarking* de empresas líderes.

Conforme sugerido pelo GRI, foram avaliados os interesses dos *stakeholders* em cada uma das questões identificadas e os impactos dessas questões no negócio.

BRASIL FOODS (BRF) – Relatório de Sustentabilidade 2013

“Por meio de processos de engajamento com seus públicos de interesse (*stakeholders*), a BRF revisa periodicamente a relevância (materialidade) de seus programas e ações de sustentabilidade, cuja estratégia e gestão foram definidas em 2009. Em 2012, realizou painéis com o público interno e *multistakeholders*, ambos em São Paulo, para identificar as percepções sobre os Pilares de Sustentabilidade, as mudanças ocorridas no relacionamento com a Companhia, e o envolvimento dos públicos para atuação conjunta nos desafios de sustentabilidade da BRF e suas partes interessadas. Representantes dos públicos-chave (...) participaram do processo, no qual foram envolvidas 81 pessoas, sendo 28 do público interno, 31 do público externo e 22 fornecedores. Além disso, vice-presidentes da Companhia opinaram sobre os temas de relevância em sustentabilidade que devem ser priorizados.” (p. 54)

Próximos Passos

Este relatório apresenta a ferramenta da matriz de materialidade de uma forma pragmática e resumida (quick & dirty) para ilustrar o raciocínio de selecionar temas socioambientais que tem um impacto no negócio. Você encontra o mesmo raciocínio na metodologia AA1000 desenvolvida pela AccountAbility – que recomendamos adotar caso sua empresa queira auditar relatórios de sustentabilidade e seguir padrões internacionais em engajamento com stakeholders.

No contexto do negócio, uma matriz de materialidade também pode ser útil para:

1. Clientes e clientes dos clientes – Com um olhar na matriz de materialidade de seus maiores clientes, sua empresa pode identificar assuntos socioambientais que servem como argumento de venda para seus produtos sustentáveis. A Braskem, por exemplo, usa a preocupação de mudanças climáticas de usuários do plástico como argumento de venda para o plástico verde que é feito a base de cana de açúcar. Por cada kg de plástico que o cliente compra, 2,5kg de CO2 são absorvidos no crescimento da cana de açúcar.
2. Concorrentes – Avaliando as matrizes de materialidade de seus concorrentes você pode encontrar temas que permitem que sua empresa se diferencie no mercado.
3. Planejamento de cenários – como os temas priorizados irão se desenvolver ao longo dos próximos 5 -15 anos? Respondendo esta pergunta a empresa pode se preparar para o futuro e assegurar sua longevidade.

A matriz de materialidade nos ajudou a identificar temas relevantes e priorizar aqueles que tem mais impacto no negócio. Para desenhar um plano de ação, precisamos saber com que maturidade e qualidade a empresa gerencia estes temas. A ferramenta de aprendizagem cívica foi desenhada para este processo a partir da aprendizagem da Nike ao lidar com o tema de trabalho infantil na cadeia de valor. Para estudar o caso da Nike e entender melhor a ferramenta recomendamos a leitura de Simon Zadek (2005): A Rota da Responsabilidade Empresarial, Harvard Business Review Brasil, Agosto 2005, p. 42-51. O Núcleo de Sustentabilidade produzirá a base deste artigo e de experiências de educação executiva com várias empresas no Brasil, um How-To de Maturidade da Gestão de Sustentabilidade no ano 2016. Este How-To ajudará empresas a avaliar sua própria gestão frente a temas priorizados com o uso da matriz de materialidade.

Bibliografia e websites recomendados

AccountAbility Standards - <http://www.accountability.org/standards/index.html> (acessado 12.01.2016)

Eccles R. G. e Krzus M. P. (2011): Relatório Único – One Report, Saint Paul.

GRI (2014). *Ready to report? Introducing sustainability reporting for SMEs.*

GRI (2013). *G4 – Sustainability Reporting Guidelines: reporting principles and standard disclosures.*

GRI (2013). *G4 – Sustainability Reporting Guidelines: implementation manual.*

GRI (2011). *Technical Protocol: applying the report content principles.*

Outras publicações e vídeos do Núcleo de Sustentabilidade

Benchmarkings de Sustentabilidade

Relatório de *Benchmarking* de Sustentabilidade no Setor de Pneus (2015)

GRS Insights

Como engajar o Conselho de Administração? (2015)

Guias e Relatórios

PNUD (2015): Mercados Inclusivos no Brasil – Desafios e Oportunidades no Ecosistema de Negócios, New York/Brasília. Disponível em: <http://www.iniciativaincluir.org.br/>

TELLO, R. (2014): Guia de Boas Práticas de Sustentabilidade na Construção.

SCACCHETTI, R., HOSOMI, M., SPITZECK, H.; FIGUEIREDO, F. (2014). *Mudanças Climáticas – O que Conselheiros precisam saber*. Fundação Dom Cabral, Nova Lima.

BERNARD, M., SPITZECK, H., ÁRABE, M., ALT, E., GRASSI, M.R.; SANT’ANNA, A. (2014). *Liderança Sustentável Além do Líder*. Fundação Dom Cabral, Nova Lima.

Plataformas Virtuais

Plataforma Governança Social Integrada, disponível em: http://www.fdc.org.br/hotsites/mail/nucleo_sustentabilidade/crgsi/index.html

Vídeos

Na nossa homepage você encontra, entre outros, os seguintes vídeos – veja <http://www.fdc.org.br/videos/Paginas/default.aspx?tag=Sustentabilidade%20e%20Responsabilidade%20Corporativa>:

2013 - FDC Ideas Vídeo “Intraempreendedorismo Social”

2015 - Entrevista com Fábio Barbosa (ex-Presidente do Banco Real) sobre o futuro de finanças

2015 - Entrevista com Sandra Guerra (Presidente do Conselho do IBGC) sobre governança & sustentabilidade.

Globo News (2013): Mundo SA – Negócio Social gera Renda para Comunidades Pobres, veja: <http://www.youtube.com/watch?v=j9jzS0lgC4A>

Livros

FERREIRA, M.; BOECHAT, C. (2014). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável Pós-2015*. Livro Eletrônico.

GRAYSON, D., MCLAREN, M.; SPITZECK H. (2014). *Social Intrapreneurism and all that Jazz*, Greenleaf, Sheffield.

Contato

(c) 2016 – Centro de Referência de Gestão Responsável para a Sustentabilidade, Núcleo de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral, Prof. Heiko Hosomi Spitzreck, email: heiko@fdc.org.br