



# GESTÃO SUSTENTÁVEL DOS NEGÓCIOS



**FIEMG**

## REALIZAÇÃO

Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais

## ELABORAÇÃO

### **Integridade**

Aline Faria Santos Rabelo de Azevedo

### **Meio Ambiente**

Guilherme da Mata Zanforlin

Wagner Soares Costa

### **Responsabilidade Social Empresarial**

Livia Mara de Moraes Rodrigues

Luciene Regina Araújo

# SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| 1. Introdução   | 4  |
| 2. Contextualizando                                       | 6  |
| 2.1. Desenvolvimento Sustentável                          | 6  |
| 2.2. Economia Regenerativa                                | 7  |
| 2.3. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável             | 9  |
| 2.4. Fórum Econômico Mundial 2020                         | 11 |
| 2.5. Pandemia   | 12 |
| 2.6. Tendências do novo mundo                             | 14 |
| 3. "Novo normal" e novos conceitos                        | 16 |
| 3.1. Capitalismo de Stakeholders                          | 16 |
| 3.2. ESG  | 17 |
| 3.3. Investimento Responsável                             | 19 |
| 3.4. Economia Circular                                    | 20 |
| 3.5. Liderança com Valores                                | 23 |
| 4. Os 3 aspectos para uma Gestão Sustentável dos Negócios | 25 |
| 4.1. Meio Ambiente  | 25 |
| 4.2. Responsabilidade Social                              | 27 |
| 4.3. Governança   | 28 |
| 5. Por que adotar a Gestão Sustentável dos Negócios?      | 31 |
| 5.1. Vantagens Competitivas                               | 31 |
| 5.2. Fundos de Investimentos                              | 34 |
| 5.3. O futuro é agora!                                    | 37 |
| 6. Referências  | 39 |

# 1. INTRODUÇÃO

Há alguns anos, quando falava-se em sustentabilidade no contexto empresarial, as pessoas geralmente relacionavam o termo a questões ambientais, como exploração de recursos naturais, poluição e produtos que não degradam o meio ambiente. Entretanto, o conceito é muito mais amplo que isso e está diretamente ligado a processos da empresa e toda a sua rotina corporativa. E por se tratar de um tema vinculado diretamente aos processos, atrelar a gestão sustentável à estratégia empresarial é um passo fundamental para que o tema não fique apenas no discurso.

O mundo vem passando por grandes transformações, e essas transformações impactam diretamente a economia mundial, reestruturando o ambiente empresarial. A necessidade de mudança tem sido imposta de fora para dentro nas organizações, pelo avanço tecnológico, pelo processo de globalização e pela competição acirrada no mercado. Há tempos que alinhar a estratégia empresarial a uma gestão sustentável deixou de ser apenas uma questão de estilo ou de valores, passando a se tornar algo imprescindível para a sobrevivência no mercado.

Cada vez mais, diante da urgência na tratativa dessas questões e dos seus impactos no planeta e na sociedade, os consumidores passam a ficar mais atentos ao posicionamento das empresas e dos tomadores de decisões.

**EMPRESAS QUE PREZAM POR MELHORES CONDUTAS AMBIENTAIS, SOCIAIS E DE GOVERNANÇA, ALÉM DE CONTRIBUÍREM PARA UM MUNDO MAIS ÉTICO, JUSTO E SUSTENTÁVEL, ESTÃO TAMBÉM MAIS PREPARADAS PARA MUDANÇAS NOS PADRÕES DE PRODUÇÃO E CONSUMO, SE TORNANDO MAIS RESILIENTES EM MEIO A UM AMBIENTE DE CRISE E APRESENTANDO UMA VANTAGEM COMPETITIVA NO MERCADO.**

## 2. CONTEXTUALIZANDO

### 2.1. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), Desenvolvimento Sustentável é aquele que consegue satisfazer as necessidades da geração atual sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das gerações futuras. Isso implica se desenvolver econômica e socialmente, sem esgotar os recursos naturais, para que as gerações futuras possam também usufruí-los.

Para desenvolver-se de modo sustentável, é preciso harmonizar os aspectos ambientais, econômicos e sociais. Esse tripé da sustentabilidade, também conhecido como Triple Bottom Line, é um conceito de gestão no qual empresas precisam ser conduzidas de modo a alcançar resultados positivos nessas três linhas. Não há desenvolvimento sustentável se somente um dos aspectos for bem-sucedido.

Seja em um contexto mais delimitado (como uma empresa, por exemplo) ou em um contexto mais abrangente (um país), é importante saber que ser sustentável é compreender que os recursos são finitos e que cada indivíduo e cada esfera da sociedade têm sua parcela de responsabilidade na preservação deles. Para que o planeta continue existindo do jeito que é, precisamos gerenciar nossos impactos e agir de maneira ativa na promoção de um equilíbrio entre desenvolvimento

econômico, preservação ambiental e desenvolvimento social.

## **2.2. ECONOMIA REGENERATIVA**

Economia Regenerativa é um modelo econômico que tem como cerne o reaproveitamento e reutilização de tudo que utilizamos: lixo, matéria-prima, produto, equipamentos ou recursos naturais. Tal como o processo na natureza: uma folha cai da árvore, se decompõe e vira adubo para o solo.

Enquanto na economia clássica, o valor de um negócio estava ligado à sua produção e retorno financeiro, na economia regenerativa, o valor é medido pelo impacto positivo que o negócio gera para o planeta e para as pessoas. Se antes o fluxo era extrair-transformar-descartar e os bens eram consumidos até o ponto de escassez, na economia regenerativa, busca-se justamente evitar a escassez de recursos, regenerando-os permanentemente e gerando assim uma abundância compartilhada.

Segundo o Capital Institute, são 8 princípios básicos que norteiam uma economia regenerativa:

1 - Relacionamento: somos todos partes integrantes da biosfera, e não há separação entre “nós” e “eles”. Danos causados em qualquer parte do planeta refletirão também nas outras partes.

2 - Riqueza holística: dinheiro não é sinal de riqueza. A verdadeira riqueza deve abarcar a prosperidade para todos,

e harmonia entre todas as formas de capital: humano, social, cultural, experiencial.

3 – Inovação, adaptação: em um mundo em constante mudança, saber inovar e se adaptar são características vitais para manter a saúde do todo.

4 – Participação capacitada: todas as partes precisam contribuir e participar colaborativamente para a melhoria do todo, e não apenas negociando suas próprias necessidades.

5 – Honra, comunidade e local: cada comunidade é composta por tradições, crenças, cultura e histórias inerentes àquele local. Uma economia regenerativa honra e nutre essas especificidades de cada comunidade, mantendo sua essência.

6 – Abundância do efeito de borda: criatividade e abundância florescem nas “bordas” de sistemas, onde o laço é mais fraco, e por isso há mais oportunidades para inovação. Um exemplo é no encontro de rios e oceanos, onde se criam pântanos, e assim uma diversidade de vidas interdependentes se forma. Desse modo, é preciso trabalhar colaborativamente para além das fronteiras, transformando essas comunidades de “borda” e fortalecendo a diversidade que existe nesses locais.

7 – Fluxo circulatório robusto: assim como a saúde humana depende da circulação de oxigênio e nutrientes, a saúde econômica depende da circulação de recursos financeiros, informação, bens e serviços, para nutrir todos os níveis do sistema.

8 – Busca do equilíbrio: uma economia regenerativa busca o equilíbrio entre eficiência e resiliência, colaboração e



competição, diversidade e coerência e necessidades das pequenas, médias e grandes empresas.

### 2.3. OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Em setembro de 2015, representantes dos 193 países-membros da ONU se comprometeram a erradicar a pobreza em todas as suas formas e dimensões, uma vez que esse é o maior desafio global para o alcance do desenvolvimento sustentável. Para isso, traçaram um plano de ação englobando pessoas, planeta e prosperidade: a Agenda 2030.

Essa agenda global indica 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas para erradicar a pobreza, proteger o planeta e garantir que todas as pessoas tenham paz e prosperidade.



Fonte: Objetivos do Desenvolvimento Sustentável – Nações Unidas.

Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável fazem parte de uma agenda a ser cumprida até o ano de 2030, em busca de um mundo melhor, mais próspero, justo e sustentável, que só será possível com a participação de todos os setores da sociedade: iniciativa privada, governo e sociedade civil.

Sendo assim, as empresas e organizações empresariais desempenham um papel fundamental para o alcance das metas, uma vez que possuem grande potencial de transformação da sociedade e poder de influenciar comportamentos. Através de seus negócios, podem desenvolver soluções e tecnologias para fomentar o desenvolvimento sustentável nos seus territórios e ainda solucionar os desafios para o alcance das metas em nível mundial, além de possuírem recursos que podem ser utilizados para financiar pesquisas e projetos direcionados para o tema. Alinhar a estratégia empresarial a uma gestão sustentável baseada nos ODS passou a ser também uma questão de sobrevivência no mercado. Questões ambientais, de diversidade e inclusão, integridade, responsabilidade social, entre outras, não são mais assuntos que devem ser tratados em apenas algumas instituições e nichos da sociedade. Diante da urgência dessas questões, os consumidores estão cada vez mais atentos ao comportamento das empresas e dos tomadores de decisões. Aqueles que não se adequarem e começarem a agir de maneira sócio e ambientalmente responsável irão perder espaço e competitividade no mercado.

## 2.4. FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL 2020

O Fórum Econômico Mundial, ou Fórum de Davos, é uma organização internacional criada em 1971 para a cooperação público-privada. Tem como principal objetivo “melhorar a situação do mundo”, envolvendo os principais líderes políticos, empresariais, culturais e de outras esferas da sociedade mundial, para discutir agendas globais, regionais e industriais relevantes para toda a sociedade.

Após quase 50 anos do primeiro Manifesto de Davos, no ano de 2020 o Fórum Econômico Mundial lançou um novo Manifesto, documento com princípios éticos orientadores para as empresas. O Manifesto de Davos de 2020 abordou importantes reflexões para as mudanças dos novos tempos, como mudanças climáticas, automação e globalização.

No novo manifesto, a recomendação é que as empresas devem gerar valor para todas as suas partes interessadas, não só para os acionistas, como também para funcionários, fornecedores, clientes, comunidade, governo e toda a sociedade. Políticas que integram valores e harmoniza os interesses de todas as partes interessadas fortalecem as empresas e as tornam mais prósperas.

Para isso, as empresas devem:

- Ter tolerância zero para corrupção e atitudes antiéticas.
- Pagar sua parte justa de impostos.
- Incentivar a empregabilidade, diversidade e melhorias constantes nas condições de trabalho.

- Criar valor para seus fornecedores, oferecer oportunidades justa no mercado e defender os direitos humanos em toda a sua cadeia de valor.
- Compreender seus impactos na comunidade e no meio ambiente, de maneira a se preocupar com as gerações futuras e trabalhar ativamente para uma sociedade mais justa e sustentável.
- Oferecer aos seus acionistas retorno do investimento, levando em consideração riscos empresariais e necessidade de inovação e investimentos contínuos.
- Medir seu desempenho não somente pelo retorno aos acionistas, mas também pela suas políticas ambientais, sociais e de governança, refletindo suas relações com todas as partes interessadas na remuneração dos seus executivos.
- Contribuir com suas habilidades, recursos e tecnologias para melhorar o estado do mundo.

## **2.5. PANDEMIA**

Quando começaram a surgir os primeiros casos de contaminação pelo novo Coronavírus, ainda no final de 2019, não imaginávamos o tamanho do impacto que causaria no mundo. Alguns meses depois, a situação saiu do controle e nos vimos em meio a uma pandemia, com milhões de pessoas contaminadas em todos os continentes e número de vítimas fatais seguindo em crescimento. O mundo já não era mais o mesmo.

A pandemia da COVID-19 causou impactos devastadores na economia mundial, gerando uma crise sanitária e financeira sem precedentes. Todos os setores da economia foram afetados de alguma forma, seja nas suas relações de trabalho, no produto que entregam, na liquidez do seu negócio ou de qualquer outra forma. O fato é que ninguém passou intacto por essa crise.

Com todos os impactos nos negócios, principalmente financeiros, havia uma preocupação de que as empresas tendessem a recuar nas suas práticas de sustentabilidade. Entretanto, especialistas perceberam que começou a ocorrer justamente o contrário. Empresas que prezam por melhores práticas ambientais, sociais e de governança, com esses valores enraizados em sua cultura e no propósito do negócio, se mostram mais preparadas para mudanças nos padrões de produção e consumo, e assim, conseqüentemente, mais resilientes para enfrentar ambientes de crise.

Dessa maneira, a crise causada pela pandemia do Coronavírus, acabou se tornando um catalizador para que as empresas passassem a se preocupar mais com uma gestão sustentável. Ainda não se sabe quando conseguiremos nos recuperar dos impactos causados pela pandemia, nem como será esse "novo normal", mas um ambiente de negócios mais colaborativo, com propósito bem definido e alinhado em gerar valor para toda a sua cadeia e partes interessadas, está associado diretamente a benefícios que são extremamente importantes em um contexto de crise.

Na busca pela recuperação econômica pós-crise, as empresas precisam se adaptar, reduzir custos, manter uma boa relação com toda a sua cadeia de valor e gerir o negócio de modo a conquistar vantagem competitiva – justamente as características de empresas que possuem uma gestão sustentável bem alinhada com sua estratégia.

## **2.6. TENDÊNCIAS DO NOVO MUNDO**

Vale ainda ressaltar que, muito além da economia e dos negócios, a pandemia afetou a vida das pessoas e o modo como elas enxergam o mundo. A rotina já não é mais a mesma – várias coisas que fazíamos de certo modo antes da pandemia já não são mais feitas ou são feitas de maneira diferente.

### **O MUNDO ESTÁ AINDA MAIS DIGITAL:**

Para alguns, o home office se tornou uma realidade, e que veio para ficar. Para quem tem filho ou ainda estuda, as aulas remotas substituíram os estudos presenciais. As compras de supermercado passaram a ser feitas por meio de aplicativos. As lojas tiveram que se adaptar ao e-commerce.

E assim o mundo acelerou para um consumo cada vez mais digital. Quem ainda não estava nessa onda precisou se adaptar urgentemente.





## O CONSUMO ESTÁ MAIS CONSCIENTE:

Com a crise instaurada, muitas pessoas perderam o emprego ou boa parte da renda que tinham antes da pandemia. Além disso, o isolamento social nos fez dar valor ao que é mais essencial nas nossas vidas. Itens de luxo, supérfluos ou compras em excesso deixaram de ser prioridade na vida de muitas pessoas. A preocupação, no meio de uma crise sanitária, é sobreviver e suprir as reais necessidades. E assim o consumo consciente, que já era uma tendência, ganhou ainda mais seguidores.



## A SOLIDARIEDADE ESTÁ EM ALTA:

O vírus chegou e afetou a vida de todo mundo: ricos, pobres, homens, mulheres, crianças. Mas sabemos também que ainda que tenha afetado todo mundo, os impactos não se dão da mesma forma para todas as esferas da sociedade. Pessoas em situação de vulnerabilidade, que residem em moradias precárias e em locais de saneamento básico quase inexistente, sofreram ainda mais com a pandemia. Pequenos negócios foram muito mais impactados em relação às grandes empresas, e muitos deles tiveram que fechar as portas. E tentando amenizar essas diferenças, o senso de comunidade e o espírito de solidariedade cresceu entre as pessoas. O volume de doações passou a bater recordes e vimos cada vez mais pessoas e empresas colaborarem para sairmos todos juntos dessa.

# 3. “NOVO NORMAL” E NOVOS CONCEITOS

## 3.1. CAPITALISMO DE STAKEHOLDERS

O capitalismo tradicional, no qual as empresas precisavam apenas focar em dar retorno aos seus acionistas, se tornou obsoleto e já não vem mais fazendo sentido nos tempos atuais. Preocupar-se apenas em gerar lucro para os acionistas não é mais fator determinante para uma empresa performar bem no mercado a longo prazo – é preciso olhar para muito além disso. Contrapondo-se ao capitalismo tradicional, um movimento voltado para um “novo capitalismo” vem ganhando força e se tornando necessário para que as empresas assumam seu papel transformador na sociedade e se tornem mais competitivas. Essa nova forma de fazer negócio é o Capitalismo de Stakeholders, ou Capitalismo das Partes Interessadas.

Stakeholder é um conceito criado pelo filósofo Robert Edward Freeman, que identifica todas as partes interessadas ou afetadas por um negócio. Ou seja, qualquer pessoa ou organização que é impactada direta ou indiretamente pelas decisões de sua empresa, de maneira positiva ou negativa, é um stakeholder, e por isso, na tradução livre, o termo significa parte interessada. As partes interessadas de uma empresa podem ser: clientes, acionistas, comunidade, governo, investidores, fornecedores, funcionários, sindicatos etc.



Sendo assim, no Capitalismo de Stakeholders, muito mais que gerar valor para os acionistas, a empresa também precisa gerar valor para todas as suas partes interessadas. As empresas precisam assumir um papel transformador na sociedade e compreender como suas decisões impactam tudo que está ao seu redor. Por isso, ao tomar suas decisões, é preciso levar em consideração os interesses e necessidades de seus stakeholders.

### **3.2. ESG**

Investimento ESG faz parte do “novo normal” do mundo dos investimentos e chegou para ficar. Mas, afinal, o que significam essas três letras?

ESG é uma sigla em inglês para “Environmental, Social and Governance” (em português: Ambiental, Social e Governança) e representa um conjunto de práticas que norteiam a atuação de uma empresa e seus impactos. Essas práticas são utilizadas como critérios de investimentos para consultores financeiros, bancos e fundos de investimento.

Critérios ESG fornecem aos investidores informações importantes que servem como parâmetro na hora de decidirem onde alocar seus recursos, observando companhias que buscam um retorno para além do financeiro, como também de impacto positivo na sociedade e meio ambiente. Por exemplo, critérios ambientais podem revelar como se dá o relacionamento da empresa com o meio ambiente e o grau de dependência com recursos naturais, ou os critérios sociais

poderem mostrar as potenciais implicações do negócio na comunidade ou possíveis preocupações em relação às relações trabalhistas. Os critérios de governança revelam o nível de maturidade da empresa em relação a processos e estruturas de integridade e anticorrupção.

É importante destacar que uma atuação voltada para a Gestão Sustentável e em conformidade com critérios ambientais, sociais e de governança deve ir para além das paredes da empresa, atingindo também toda a sua cadeia de fornecimento. Não adianta implementar práticas ESG no seu negócio, mas continuar comprando matéria-prima de uma empresa que possui práticas trabalhistas análogas à escravidão, por exemplo. Para isso, é muito importante alinhar a suas práticas de ESG a um bom processo de avaliação de fornecedores.

São exemplos de práticas que podem ser avaliadas como critérios de investimento:

### **E – AMBIENTAL**

- Uso de recursos naturais.
- Emissão de CO2.
- Eficiência energética.
- Gestão de resíduos.
- Potencial de reúso de água.
- Poluição.
- Desmatamento.

### **S - SOCIAL**

- Políticas trabalhistas.
- Diversidade e inclusão.
- Engajamento de funcionários.
- Relacionamento com a comunidade.
- Qualidade de vida.
- Saúde e segurança do trabalho.
- Direitos humanos.
- Investimento social.
- Satisfação dos clientes.
- Proteção de dados e privacidade.

### **G - GOVERNANÇA**

- Independência do conselho.
- Composição do conselho.
- Ética e transparência.
- Política de remuneração dos executivos.
- Estrutura de comitês fiscal e de auditoria.
- Relacionamento com entidades do governo e políticos.
- Canal de denúncias.

Essas informações permitem aos investidores uma melhor avaliação qualitativa da organização sobre risco, retorno e resiliência, ajudando-os a identificar as empresas mais bem geridas.

### **3.3. INVESTIMENTO RESPONSÁVEL**

Investimento Responsável, ou Investimento Socialmente Responsável, é uma estratégia de investimento que considera as práticas de operação de uma empresa nos quesitos Ambientais, Sociais e de Governança, além dos critérios econômico-financeiros. Ou seja, o investidor avaliará se o negócio é rentável, mas também se possui valores alinhados aos seus em relação à governança, meio ambiente e responsabilidade social.

Em 2004, o então secretário-geral da ONU, convidou 50 diretores e CEOs das principais instituições financeiras do mundo para refletirem sobre a relevância das práticas de ESG nos investimentos financeiros. Surgiram assim os Princípios para o Investimento Responsável (do inglês PRI: Principles for Responsible Investments).

Os PRI têm objetivo de contribuir para um mercado financeiro mais sustentável e um mundo mais próspero para todos, por meio de um compromisso para aqueles que querem se tornar investidores mais responsáveis. São 6 Princípios para o Investimento Responsável:

1 - Incorporar os temas ESG às análises de investimento e aos

processos de tomada de decisão.

2 - Ter atuação ativa e incorporar os temas ESG às políticas e práticas de detenção de ativos.

3 - Buscar sempre fazer com que as entidades nas quais investimos divulguem suas ações relacionadas aos temas ESG.

4 - Promover a aceitação e implementação dos Princípios dentro do setor do investimento.

5 - Trabalhar para ampliar a eficácia na implementação dos Princípios.

6 - Divulgar relatórios sobre atividades e progresso da implementação dos Princípios.

Ao se tornarem signatários, os investidores se comprometem publicamente a adotar os princípios em suas responsabilidades fiduciárias, alinhando suas práticas de investimento aos interesses da sociedade.

### **3.4. ECONOMIA CIRCULAR**

Economia Circular é um modelo que tem por objetivo manter produtos, componentes e materiais em seu mais alto nível de utilidade e valor o tempo todo. Esse modelo vem para contrapor o modelo linear atual, que é baseado em extrair, transformar e descartar. A economia circular é concebida como um ciclo contínuo de desenvolvimento positivo que preserva e aprimora o capital natural, otimiza a produtividade de recursos e minimiza riscos sistêmicos, gerindo estoques finitos e fluxos

renováveis. Ela funciona de forma efetiva em qualquer escala. Esse novo modelo econômico busca, em última instância, dissociar o desenvolvimento econômico global do consumo de recursos finitos. Segundo a Ellen MacArthur Foundation, a Economia Circular apoia-se em três princípios básicos:

**Princípio 1:** preservar e aprimorar o capital natural, controlando estoques finitos e equilibrando os fluxos de recursos renováveis

**Princípio 2:** otimizar o rendimento de recursos, fazendo circular produtos, componentes e materiais no mais alto nível de utilidade o tempo todo

**Princípio 3:** estimular a efetividade do sistema, revelando e excluindo as externalidades desde o princípio

As alavancas de geração de valor discutidas na conceituação da Economia Circular resultam em cinco principais modelos de negócio buscados pelas empresas na transição a um modelo de Economia Circular. São eles:

**PRODUTO  
COMO SERVIÇO**

O consumidor utiliza serviços em vez de adquirir o produto em si, facilitando o controle da empresa sobre o ativo e o retorno dele ao fabricante, além de possibilitar a priorização dos ciclos menores.

**PLATAFORMA DE  
COMPARTILHAMENTO**

Possibilita aumentar a utilização de produtos que costumemente são pouco utilizados, por exemplo, automóveis e ferramentas. Este modelo usa a alavanca de aumento de ciclicidade para gerar valor adicional ao produto.

**REUTILIZAÇÃO  
DE PRODUTOS**

A priorização de ciclos menores é refletida neste modelo de negócio, em que produtos são reutilizados após a reparação e manutenção, evitando o descarte ou a reciclagem completa

**RESÍDUO  
COMO RECURSO**

A alavanca do uso em cascata é representada neste modelo de negócio, em que o resíduo é utilizado como insumo para produção, reduzindo o uso de matéria-prima virgem

**SUPRIMENTO  
CIRCULAR**

Prioriza fontes renováveis e biocombustíveis como fonte de energia para proteger e restaurar ecossistemas. Este modelo também reflete a alavanca de ciclicidade

### **3.5. LIDERANÇA COM VALORES**

Estar em posição de liderança em uma organização não é simples e demanda habilidades que nem todos dominam. E quando falta coerência nas atitudes e decisões de um líder, o desempenho coletivo é impactado. Aqueles que conseguem exercer uma liderança baseada em valores e propósitos, e que sejam alinhados à cultura da empresa, conseguem manter a coerência nas suas ações.

Uma liderança responsável é aquela que consegue levar em consideração todas as partes interessadas no momento de tomar uma decisão, estando alinhada aos valores que a empresa carrega, conseguindo dessa forma fortalecer o elo de confiança e o comprometimento com todos os stakeholders.

Um líder responsável e que se baseia em valores assegura que os seus valores pessoais estejam alinhados com os valores da organização. Assim ele consegue tomar decisões de maneira mais autêntica e coerente, criando uma relação de maior confiança e elevando o grau de engajamento da equipe e de toda a cadeia que com eles se relacionam.

Quando um líder possui valores e objetivos bem definidos, sua gestão contribui para a construção de uma cultura organizacional forte e alinhada com os princípios que estão intrínsecos à organização. Desse modo, o líder passa a ocupar um papel muito mais estratégico e de protagonismo, com reflexos a longo prazo.

Líderes com valores têm visão de futuro, compreendem que

não sabem tudo e estão sempre abertos a aprender. Eles exercem uma gestão participativa e inclusiva, trabalhando em sinergia na busca por novas oportunidades e tendo visão e otimismo como motores para essas possíveis mudanças.



# 4. OS 3 ASPECTOS PARA UMA GESTÃO SUSTENTÁVEL DOS NEGÓCIOS

## 4.1. MEIO AMBIENTE

A gestão ambiental nas organizações tem por objetivo gerir o impacto das suas operações no planeta, promovendo um equilíbrio entre as atividades econômicas e uma atuação ecologicamente correta, além de se preocupar em respeitar a capacidade da natureza de se regenerar. A gestão ambiental contempla elaboração de políticas, revisão de processos e aplicação de recursos, para que as empresas reduzam os danos que suas operações possam causar ao meio ambiente, entregando processos mais limpos e sustentáveis.

Há, no Brasil, uma série de requisitos legais e órgãos fiscalizadores a fim de impedir práticas empresariais e industriais que se caracterizam como crimes ambientais. Mesmo que uma empresa não tenha um departamento exclusivamente de meio ambiente, ela possui obrigações para o cumprimento da legislação.

Para a certificação das empresas que possuem um Sistema de Gestão Ambiental, existe a ABNT NBR ISO 14000, que especifica os requisitos para que a empresa implemente

esse sistema, possibilitando que todas as organizações, independentemente do porte, desenvolvam uma estrutura de negócios e operações voltada para a proteção ao meio ambiente, levando em conta os aspectos ambientais que a organização influencia e os que ela pode controlar.

Entretanto, quando se fala Gestão Sustentável dos Negócios, ter políticas ambientais vai muito além de cumprir a legislação ou apenas buscar certificações. É necessário que a preocupação com o meio ambiente seja um valor do negócio, e esteja atrelado à sua estratégia.



**ALGUMAS PRÁTICAS PARA DAR O PONTAPÉ NA GESTÃO AMBIENTAL DA SUA EMPRESA:**

- ▶ Mapear e gerir riscos ambientais do negócio
- ▶ Implementar coleta seletiva nas dependências da empresa
- ▶ Reduzir a emissão de CO2
- ▶ Implementar programa de Economia Circular
- ▶ Implementar gestão de resíduos
- ▶ Avaliar o potencial de reúso de água
- ▶ Incentivar práticas de consumo consciente de água, energia e insumos entre seus colaboradores
- ▶ Substituir recursos não renováveis por fontes alternativas sustentáveis, renováveis e de baixo impacto
- ▶ Promover educação ambiental na empresa e em toda a sua área de influência

## **4.2. RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Responsabilidade Social Empresarial é a responsabilidade assumida por uma organização pelos impactos que suas decisões causam na sociedade e todos que possuem relação com ela. A Responsabilidade Social leva em conta a qualidade das relações com todas as suas partes interessadas: funcionários, clientes, fornecedores, parceiros, comunidade, entre outras, buscando gerar valor para todos os envolvidos.

Ser uma empresa socialmente responsável implica abarcar políticas que levam em consideração os direitos humanos, boas práticas trabalhistas, saúde e segurança, qualidade de vida, desenvolvimento comunitário, geração de emprego e renda, diversidade e inclusão. A transparência em como a empresa lida com todos esses temas também é fundamental na implementação de práticas de responsabilidade social.

A responsabilidade social deve integrar a cultura da empresa, sendo alicerce de todos os seus processos e suas relações, além de fazer parte da sua estratégia organizacional.

Nesse sentido, a empresa percebe-se e posiciona-se como agente de transformação na sociedade, e não apenas como uma instituição que gera emprego e dá retorno aos acionistas.



**ALGUMAS PRÁTICAS PARA DAR O PONTAPÉ NA RESPONSABILIDADE SOCIAL DA SUA EMPRESA:**

- ▶ Criar política de diversidade e inclusão
- ▶ Implementar políticas de remuneração e plano de carreira justas e que valorizem a competência e desenvolvimento profissional
- ▶ Promover atividades e programas de qualidade de vida para seus funcionários e familiares
- ▶ Ofertar um ambiente de trabalho seguro, agradável, acessível e inclusivo
- ▶ Priorizar contratação de moradores das comunidades do entorno nos seus processos seletivos
- ▶ Incentivar o voluntariado corporativo
- ▶ Criar política de investimento social alinhada com os interesses da comunidade

**4.3. GOVERNANÇA**

Governança corporativa é um conjunto de processos, leis e normas que orientam a maneira como uma organização é administrada. Ela serve para monitorar as práticas e medir a qualidade da gestão e do relacionamento entre as partes interessadas de uma organização, prezando sempre pela transparência e integridade.

Segundo o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, há quatro princípios básicos que permeiam as melhores práticas de Governança Corporativa:

- **Transparência:** disponibilizar informações que sejam de interesse das partes interessadas, não se restringindo apenas ao desempenho econômico-financeiro ou a questões impostas

por leis, mas contemplar também informações que norteiam a gestão da organização e que a conduzem à geração de valor;

- **Equidade:** tratar de maneira justa e isonômica todos os sócios e partes interessadas, sem relações de favorecimento ou práticas discriminatórias, levando sempre em consideração os direitos, deveres e interesses de cada um.

- **Prestação de Contas:** os agentes de governança devem prestar contas, de maneira clara e concisa, de todos os seus atos, assumindo a responsabilidade do seu papel e de suas decisões.

- **Responsabilidade Corporativa:** uma organização com responsabilidade corporativa zela pela viabilidade econômico-financeira do seu negócio e busca causar impacto positivo na comunidade, prezando sempre pela sua imagem e capital financeiro, reputacional, social e ambiental.

Esses quatro princípios são essenciais para que uma organização tenha uma gestão íntegra, livre de práticas ilícitas e corruptas, garantindo os interesses de todas as partes interessadas: externas e internas.

Empresas que prezam por uma Governança sólida, e com a integridade e confiança como cerne de seus relacionamentos, precisam ir além do simples cumprimento de obrigações e normas. É necessário fortalecer a cultura de integridade no negócio, reconhecendo-a como parte fundamental da sua estratégia.



### ALGUMAS PRÁTICAS PARA DAR O PONTAPÉ NA GOVERNANÇA DA SUA EMPRESA:

- Ter registrado o conjunto de princípios, valores e manual de conduta que regem a organização
- Capacitar todo o quadro de funcionários em relação à conduta ética dentro da organização
- Disponibilizar canal de denúncias tanto para o público interno quanto para o público externo
- Avaliar periodicamente seus processos, com foco em prevenir brechas para irregularidades ou atos ilícitos
- Divulgar publicamente informativos sobre sua gestão, com dados financeiros e não financeiros
- Implementar processo de avaliação de fornecedores
- Criar canal de atendimento ao cliente, respeitando o direito do consumidor
- Promover ações e treinamentos sobre práticas anticorrupção e suborno

# 5. POR QUE ADOTAR A GESTÃO SUSTENTÁVEL DOS NEGÓCIOS?

## 5.1. VANTAGENS COMPETITIVAS

Empresas que possuem a Gestão Sustentável dos Negócios como pilar da sua estratégia são mais bem preparadas para enfrentar as mudanças de padrão de consumo e produção, se tornando mais eficientes a longo prazo e mais resilientes em ambientes de crise.

Segundo estudos da McKinsey & Company, empresas que adotam práticas ESG entregam melhores resultados do que empresas que não seguem essa linha. Uma atuação forte em ESG se relaciona diretamente com retornos de ações mais elevados, por exemplo. O relatório aponta ainda 5 maneiras e exemplos de como os fatores ESG podem gerar valor para a empresa.

|   | <b>ATUAÇÃO ESG FORTE</b>  | <b>ATUAÇÃO ESG FRACA</b>  |
|---|---|---|
| <b>CRESCIMENTO DAS RECEITAS</b>                   | <p>Atrair clientes B2B e B2C com produtos mais sustentáveis.</p> <p>Alcançar melhor acesso a recursos por meio de relações mais fortes com a comunidade e o governo.</p>  | <p>Perder clientes por meio de práticas de sustentabilidade inadequadas ou gerar uma percepção de que seus produtos são insustentáveis / inseguros.</p> |
| <b>REDUÇÃO DOS CUSTOS</b>                         | <p>Menor consumo de energia e água.</p>   | <p>Desperdício e altos custos de eliminação de resíduos.</p>  |
| <b>INTERVENÇÕES GOVERNAMENTAIS E REGULATÓRIAS</b> | <p>Alcançar maior liberdade estratégica por meio da desregulamentação.</p> <p>Possibilidade de ganhar subsídios e apoio governamental.</p>  | <p>Sofrer restrições em relação à publicidade e ponto de venda.</p> <p>Incorrer em multas, penalidades e ações de execução.</p>                         |
| <b>AUMENTO DE PRODUTIVIDADE</b>                   | <p>Aumentar a motivação dos funcionários.</p> <p>Atrair talentos por meio de maior credibilidade social.</p>  | <p>Lidar com "estigma social", que pode restringir a aquisição de talentos.</p>   |
| <b>OTIMIZAÇÃO DE ATIVOS E INVESTIMENTOS</b>       | <p>Aumentar os retornos de investimento por meio da alocação de capital de longo prazo (por exemplo, instalações e equipamentos mais sustentáveis).</p> <p>Evitar investimentos que podem não compensar, devido a questões ambientais de longo prazo.</p> | <p>Ficar com ativos ociosos como resultado de reduções prematuras.</p> <p>Ficar atrás de concorrentes que investiram em menor consumo de energia.</p>   |

Fonte: Witold Henisz, Tim Koller e Robin Nuttall. Five ways that ESG creates value. McKinsey and Company, 2019.



Essa mesma pesquisa mostrou ainda que os clientes estão dispostos a pagar a mais por um “produto verde”. Mais de 70% dos consumidores pesquisados (nas categorias: automotiva, construção, eletrônicos, móveis e embalagens) disseram estar dispostos a pagar até 5% a mais por um produto mais sustentável se ele atender ao mesmo padrão de desempenho de um produto não sustentável.

A conformidade com padrões ambientais, sociais e de governança também pode reduzir substancialmente os custos de uma empresa, ajudando a combater o aumento de despesas operacionais, por exemplo, custo de matéria-prima ou custo com água. Segundo a pesquisa da McKinsey, uma execução eficaz de práticas ESG pode afetar em até 60% o lucro operacional de uma organização.

Estudos apontam também que o impacto social positivo de uma organização tem relação direta com o grau de satisfação dos funcionários. O senso de propósito de uma organização inspira seus funcionários a terem um melhor desempenho, retendo funcionários de qualidade e atraindo novos talentos. Outro benefício de empresas que possuem práticas ESG fortes no seu negócio é o aumento do grau de confiança com o governo e comunidade, o que facilita o acesso às oportunidades de crescimento e aprovações de licenças.

Empresas com um bom engajamento social e que geram um impacto positivo possuem mais facilidade para operar e extrair recursos do que as concorrentes com menor capital social. As

práticas ESG e o capital social ajudam ainda a gerar um apoio governamental e a reduzir pressões regulatórias.

É importante destacar que, para cada perfil de negócio, algumas práticas terão mais prioridade, respeitando a individualidade de cada organização. Mas, em todos os perfis, a criação de valor compartilhado deve ser o discurso central da empresa, desde o CEO até a operação.

## **5.2. FUNDOS DE INVESTIMENTOS**

Fundos de investimento que aplicam seus recursos exclusivamente em negócios com práticas sustentáveis vêm se tornando uma tendência cada vez mais crescente. O crescimento do interesse pela temática ESG tem transformado a indústria de investimento no mundo.

A emergência climática e um cenário global de crise sanitária e financeira, bem como a cobrança cada vez maior dos consumidores por práticas e produtos mais sustentáveis, têm levado a uma transformação no mundo dos negócios e, conseqüentemente, dos investimentos.

Em janeiro de 2020, a BlackRock, maior gestora de recursos do mundo, com mais de US\$ 6,96 trilhões em ativos sob sua administração, anunciou que iria colocar a sustentabilidade como centro das suas decisões de investimento e integrar, até o final do ano, todo o seu portfólio de ativos e consultorias a critérios ESG. Além disso, a BlackRock anunciou que irá deixar de investir em setores com uso intensivo de carbono e realocar

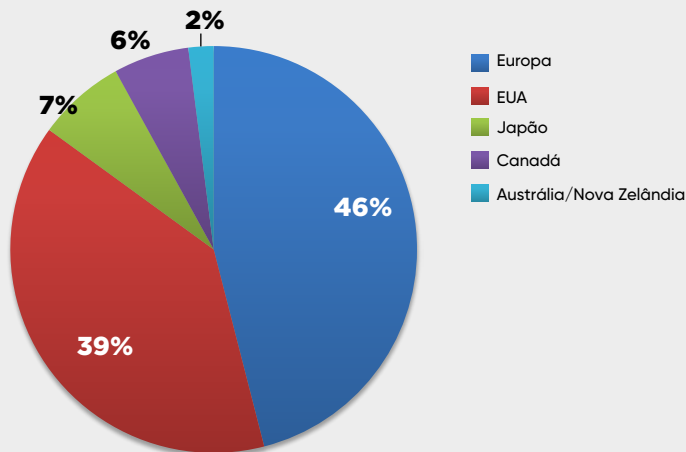
os recursos para companhias mais sustentáveis, com baixa emissão de CO2 e negócios de impacto.

Outro exemplo desse compromisso com a sustentabilidade é do Fundo Soberano da Noruega, maior do mundo, que retirou seus investimentos de 12 companhias por não cumprirem requisitos ESG. O principal motivo para a exclusão das companhias se deve à preocupação com riscos ambientais e violação de direitos humanos.

Ainda que o movimento para investimento em empresas mais sustentáveis seja uma crescente no mundo todo, ele ainda não é homogêneo. A cada dois anos, a Global Sustainable Investment Alliance (GSIA) publica um relatório sobre investimentos sustentáveis na Europa, Estados Unidos, Canadá, Japão, Austrália e Nova Zelândia. Segundo o relatório de 2018, estima-se que o mercado global de investimentos sustentáveis seja de US\$ 30,7 trilhões.

A Europa é a região mais consciente em relação à temática de sustentabilidade. Por lá, o mercado já atingiu um nível de maturidade tão grande que os gestores que não possuem a visão voltada para o tema acabam sendo preteridos. Os EUA ocupam a segunda colocação entre os maiores investidores em ESG.

**VENDAS**



Fonte: Global Sustainable Investment Alliance. XP Investimentos

O Brasil, no entanto, ainda é um iniciante no tema, e há poucas gestoras que integram critérios ESG em seu portfólio e nas suas tomadas de decisão. Mas, apesar de ainda estar em estágio inicial, o tema vem ganhando cada vez mais notoriedade. Segundo a Anbima (Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais), em 2020 o volume de investimento em fundos de sustentáveis somou mais de R\$ 540 milhões, representando um crescimento de 29% em relação a 2019. Ainda assim, isso é pouco frente ao mercado brasileiro, e há ainda muito espaço para avançarmos.

Há poucos fundos com critérios ESG no Brasil, mas há outros índices que possuem características alinhadas com o tema: Índice Carbono Eficiente (ICO2)

Índice de Governança Corporativa (IGCT)

Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)

## **QUANDO GRANDES FUNDOS E GESTORES SE COMPROMETEM COM O TEMA, FICA CADA VEZ MAIS EVIDENTE QUE AS EMPRESAS QUE NÃO SE ATENTAREM AOS IMPACTOS DE SUAS OPERAÇÕES IRÃO PERDER COMPETITIVIDADE E ESPAÇO NO MERCADO E VERÃO O RESULTADO DISSO DIRETAMENTE NO BOLSO.**

Ignorar esse movimento mundial é causar danos à imagem e reputação da empresa. É arcar com o desagrado dos consumidores, que estão cada vez mais exigentes em alinhar o consumo com empresas que prezam por práticas mais sustentáveis e humanas. Em consequência, investidores irão optar por mercados com maior potencial de crescimento e sustentabilidade para alocar seus recursos.

### **5.3. O FUTURO É AGORA!**

Explorar os recursos naturais como se não tivessem fim, consumir desenfreadamente e preocupar-se apenas com lucro já não é mais aceitável. O novo normal vem provando que é possível produzir, lucrar e gerar impacto positivo para a sociedade e meio ambiente ao mesmo tempo. Desenvolvimento sustentável não é mais papo de utópicos. É algo que vem se tornando realidade. É um caminho sem volta.

## **IMPLEMENTAR POLÍTICAS AMBIENTAIS, SOCIAIS E DE GOVERNANÇA NÃO É CUSTO, É INVESTIMENTO.**

E fica cada vez mais evidente que aqueles que não se adaptarem a esse novo modelo ficarão para trás. O futuro chegou, e a hora é agora.

## 6. REFERÊNCIAS

**CAPITALISM REGENERATIVE.** Capital Institute, 2020.

Disponível em: <http://capitalinstitute.org/wp-content/uploads/2015/04/2015-Regenerative-Capitalism-4-20-15-final.pdf>. Acesso em: dez. 2020.

**DAVOS MANIFESTO 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution.** World Economic Forum, 2019.

Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/davos-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution/>. Acesso em: nov. 2020.

**ESG: as três letras que estão mudando os investimentos.** Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável, 2020.

Disponível em: [https://cebds.org/esg-as-tres-letras-que-estao-mudando-comportamento-os-investimentos/?gclid=CjwKCAiAriH\\_BRB2EiwALfbH1EueDtq2kZ3dw7O838yhS9Ae9RepsLtW2j6iwmjNId9XlkhX73lr6RoCk0YQAvD\\_BwE](https://cebds.org/esg-as-tres-letras-que-estao-mudando-comportamento-os-investimentos/?gclid=CjwKCAiAriH_BRB2EiwALfbH1EueDtq2kZ3dw7O838yhS9Ae9RepsLtW2j6iwmjNId9XlkhX73lr6RoCk0YQAvD_BwE). Acesso em: dez. 2020.

**FIVE WAYS THAT ESG CREATES VALUE.** McKinsey and Company, 2019.

Disponível em: <https://www.mckinsey.com/businessfunctions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esgcreates-value>. Acesso em: dez. 2020.

**GOVERNANÇA CORPORATIVA.** Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2020.

Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: dez. 2020.

## **O QUE É DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL? Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável, 2020.**

Disponível em: <https://>

[cebds.org/desenvolvimento-sustentavel/#.X6nUPWhKjIU](https://cebds.org/desenvolvimento-sustentavel/#.X6nUPWhKjIU). Acesso em: nov. 2020.

## **O RETORNO DE UM MUNDO MELHOR: incorporando fatores ESG em seus investimentos. XP Investimentos, 2020.**

Disponível em: <https://>

[conteudos.xpi.com.br/fundos-de-investimento/relatorios/o-retorno-de-um-mundo-melhorincorporando-fatores-esg-em-seus-investimentos/](https://conteudos.xpi.com.br/fundos-de-investimento/relatorios/o-retorno-de-um-mundo-melhorincorporando-fatores-esg-em-seus-investimentos/). Acesso em: dez. 2020.

## **OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL. Nações Unidas. Brasil, 2020.**

Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: nov. 2020.

## **WHAT ARE THE PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE INVESTMENT? Principles For Responsible Investment, 2020.**

Disponível em: [https://www.unpri.org/pri/what-are-](https://www.unpri.org/pri/what-are-the-principles-for-responsible-investment)

[the-principles-for-responsible-investment](https://www.unpri.org/pri/what-are-the-principles-for-responsible-investment). Acesso em: dez. 2020.





**GESTÃO  
SUSTENTÁVEL  
DOS NEGÓCIOS**



**FIEMG**

[fiemg.com.br](http://fiemg.com.br)