

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMERCIO ÁLVARES PENTEADO –  
FECAP**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVARES PENTEADO  
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**ADRIANA VIVIAN LAZZARINI AGLIO**

**AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO DE MATURIDADE DAS  
PRÁTICAS ESG DE ACORDO COM OS CRITÉRIOS DA  
NORMA ABNT PR 2030: UM ESTUDO DE CASO NA  
EMPRESA MERCUR S.A.**

**São Paulo**

**2023**

**ADRIANA VIVIAN LAZZARINI AGLIO**

**AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO DE MATURIDADE DAS PRÁTICAS ESG  
DE ACORDO COM OS CRITÉRIOS DA NORMA ABNT PR 2030: UM  
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MERCUR S.A.**

Artigo apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Alexandre Di Miceli da  
Silveira**

**São Paulo**

**2023**

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva  
Reitor

Prof. Dr. Ronaldo Fróes de Carvalho  
Pró-Reitor de Graduação

Prof. Dr. Alexandre Sanches Garcia  
Pró-reitor de Pós-Graduação

### FICHA CATALOGRÁFICA

A269a Aglio, Adriana Vivian Lazzarini  
Avaliação do estágio de maturidade das práticas ESG de acordo com os critérios da Norma ABNT PR 2030: um estudo de caso na empresa Mercur S.A. / Adriana Vivian Lazzarini Aglio. - - São Paulo, 2023.  
126 f.  
Orientador: Prof. Dr. Alexandre Di Miceli da Silveira  
Artigo (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP – Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado Profissional em Administração.  
1. Governança corporativa. 2. Stakeholders. 3. Sustentabilidade – Empresas brasileiras. 4. Contabilidade – Normas – Estudo de caso.  
**CDD: 658.046**

**ADRIANA VIVIAN LAZZARINI AGLIO**

**AVALIAÇÃO DO ESTÁGIO DE MATURIDADE DAS PRÁTICAS ESG DE ACORDO  
COM OS CRITÉRIOS DA NORMA ABNT PR 2030: UM ESTUDO DE CASO NA  
EMPRESA MERCUR S.A.**

Artigo apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

---

Profa. Dra Simone Ruchdi Barakat  
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

---

Prof. Dr. Andre Bittencourt do Valle  
Fundação Getúlio Vargas – FGV

---

Prof. Dr. Alexandre Di Miceli da Silveira  
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

São Paulo, 19 de dezembro de 2023.

Aos meus filhos, minha razão de viver.

A todos que me ajudaram ao longo desta caminhada.

## **Agradecimentos**

Ao meu marido Carlos, pelo apoio incondicional oferecido em todos os aspectos. Muito obrigada pela sua presença na minha vida e na vida dos nossos três filhos.

Aos meus filhos Lucas, Felipe e Augusto, que foram capazes de suportar todos os meus momentos de estresse durante o processo. Gratidão por fazerem parte de nossas vidas. Juntos somos mais, juntos somos um grande time.

Em especial agradeço o meu Professor Orientador Dr. Alexandre Di Miceli da Silveira, pelo incentivo e dedicação do seu escasso tempo ao meu projeto de pesquisa que culminou nesta dissertação.

Aos componentes da banca examinadora: Professora Doutora Simone Barakat, pelas valiosas contribuições que me auxiliaram na germinação de ideias durante o processo de desenvolvimento deste estudo e Professor Doutor André Valle que, apesar de sua intensa rotina dividida entre a empresa e sua vida acadêmica, me influenciou neste projeto quanto ao trabalho de sustentabilidade que tem executado em sua empresa.

À amiga Joana D'arc Inácio, pelo espírito de cooperação demonstrado e que foi decisivo para a conclusão deste estudo.

À minha mais nova amiga Ju Beraldi, sem a qual este trabalho teria o seu valor reduzido.

À FECAP e a seu corpo docente pelo seu comprometimento com a qualidade e a excelência do ensino.

Quero expressar minha profunda gratidão a Jorge Hoelzel Neto, diretor da empresa Mercur, pela generosidade, apoio e pela oportunidade única que me concedeu ao permitir que eu realizasse meu estudo de caso em sua estimada empresa. Agradeço sinceramente pela sua visão em reconhecer a importância da pesquisa acadêmica e por abrir as portas da Mercur para a realização deste estudo. Sua disponibilidade para compartilhar conhecimentos e insights valiosos contribuiu significativamente para o enriquecimento deste trabalho.

Além disso, agradeço à equipe da Mercur pela acolhida calorosa e pela colaboração durante todo processo de pesquisa. A experiência de imersão na dinâmica e nos desafios da empresa foi essencial para a compreensão mais profunda dos temas abordados nesta dissertação.

Esta oportunidade não apenas fortaleceu meu desenvolvimento acadêmico, mas também proporcionou uma visão prática e aplicada que enriqueceu meu aprendizado.

Agradeço, mais uma vez, a Jorge Hoelzel Neto e a toda equipe da Mercur pela colaboração, apoio e pela oportunidade valiosa de realizar meu estudo de caso em uma empresa tão respeitada, responsável, ética e inovadora.

## Lista de Abreviaturas e Siglas

<b>ABNT</b>	Associação Brasileira de Normas Técnicas
<b>B3</b>	Bolsa de Valores do Brasil
<b>BIO</b>	Biodiversidade e Serviços Ecossistêmicos
<b>BM</b>	Banco Mundial
<b>CE</b>	Conduta Empresarial
<b>CEE</b>	Comissão de Estudo Especial
<b>CMMAD</b>	Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento
<b>CONMETRO</b>	Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
<b>COSO</b>	<i>The Comitee of Sponsoring Organizations</i>
<b>CVM</b>	Comissão de Valores Mobiliários
<b>DDT</b>	Dicloro-Difenil-Tricloroetano
<b>DEI</b>	Diversidade, Equidade e Inclusão
<b>DH</b>	Direitos Humanos
<b>DJSI</b>	<i>Dow Jones Sustainability Index</i>
<b>DSDT</b>	Diálogo Social e Desenvolvimento Territorial
<b>EC</b>	Economia Circular
<b>EJA</b>	Educação de Jovens e Adultos
<b>ESG</b>	<i>Environmental Social and Governance</i>
<b>FGV</b>	Fundação Getúlio Vargas
<b>FISPQ</b>	Ficha de Informações de Segurança de Produtos Químicos
<b>GAPP</b>	Gestão Ambiental e Prevenção de Poluição
<b>GC</b>	Governança Corporativa
<b>GEE</b>	Gases de Efeito Estufa
<b>GHS</b>	<i>Global Harmonized System</i>
<b>IBGC</b>	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
<b>IGC</b>	Índice de Governança Corporativa
<b>ISE</b>	Índice de Sustentabilidade Empresarial
<b>ISO</b>	<i>International Organization for Standardization</i>
<b>ISP</b>	Investimento Social Privado
<b>LED</b>	<i>Light Emitting Diode</i>
<b>MAPA</b>	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
<b>MC</b>	Mudança Climática
<b>MIP</b>	Manejo Integrado de Pragas
<b>NBR</b>	Norma Brasileira
<b>ODS</b>	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
<b>OIT</b>	Organização Internacional do Trabalho
<b>ONG</b>	Organização Não Governamental
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>PCG</b>	Prática de Controle e Gestão
<b>PCMSO</b>	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
<b>PGRS</b>	Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos
<b>PR</b>	Prática Recomendada
<b>PROCEL</b>	Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica

<b>RH</b>	Recursos Hídricos
<b>RPT</b>	Relações e Práticas de Trabalho
<b>RSCV</b>	Responsabilidade Social na Cadeia de Valor
<b>SAC</b>	Serviço de Atendimento ao Consumidor
<b>SESI</b>	Serviço Social da Indústria
<b>SGA</b>	Sistema de Gestão Ambiental
<b>SGSI</b>	Sistema de Gestão de Segurança da Informação
<b>SLA</b>	<i>Service Level Agreement</i>
<b>SSO</b>	Segurança e Saúde ocupacional
<b>TBL</b>	<i>Triple Bottom Line</i>
<b>TG</b>	Transparência na Gestão



**Avaliação do Estágio de Maturidade das Práticas ESG de Acordo com os  
Critérios da Norma ABNT PR 2030:  
Um Estudo de Caso Na Empresa Mercur S.A.**

**Adriana Vivian Lazzarini Aglio**  
Mestre em Administração  
e-mail: vivian.aglio@hotmail.com

### **Resumo**

Os mecanismos de governança corporativa fornecem um direcionamento para o desenvolvimento sustentável das organizações, visando a criar valor compartilhado e vantagem competitiva. Com intenção de avaliar o engajamento das empresas em relação a práticas sustentáveis, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), emitiu a ABNT PR 2030 onde propôs uma forma para avaliação e mensuração do estágio de maturidade das empresas com base na materialidade de suas práticas ambientais, sociais e de governança (ESG). O objetivo deste estudo é compreender como a empresa Mercur S.A. se encontra, segundo as boas práticas socioambientais e de governança para a sustentabilidade de acordo com os critérios adotados pela norma ABNT PR 2030. Como fundamentação teórica, a pesquisa se apoia na literatura que trata de governança corporativa e nas boas práticas de implementação dos critérios ambientais, sociais e de governança (ESG). Os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa contemplam triangulação na coleta de dados, dividida entre: (i) análise dos critérios ESG com base em pesquisa bibliográfica; (ii) avaliação da materialidade dos critérios ambientais, sociais e de governança por meio de questionários respondidos pelos gestores responsáveis por tais práticas; e, (iii) visita *in loco* na participação do programa "jeito Mercur de ser". O estudo proporciona um detalhado comparativo entre as práticas socioambientais e de governança da Mercur e as práticas recomendadas pela ABNT PR 2030. Os resultados indicam que a Mercur apresenta diferentes níveis de compromisso com as práticas sociais, ambientais e de governança, indicando alinhamento com as estratégias e com o propósito da empresa; igualmente, os resultados mostram o alto envolvimento das lideranças na implementação das diversas práticas, com avanços e desafios,

demonstrando um desejo de aprimoramento contínuo, que é visto como primordial à continuidade do seu negócio.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa. Desenvolvimento Sustentável. Valor Compartilhado. Partes Interessadas (*stakeholders*). Estudo de Caso.

### **Abstract**

The mechanisms de governance corporative provide guidance for the sustainable development of organizations, aiming to create shared value and competitive advantage. With the intention of assessing companies' engagement in sustainable practices, the Brazilian Association of Technical Standards (ABNT) issued ABNT PR 2030, proposing a method for evaluating and measuring the maturity stage of companies based on the materiality of their environmental, social, and governance (ESG) practices. The objective of this study is to understand how the company Mercur S.A. stands regarding good socio-environmental and governance practices for sustainability according to the criteria adopted by the ABNT PR 2030 standard. As theoretical foundation, the research relies on literature dealing with corporate governance and best practices in implementing environmental, social, and governance (ESG) criteria. The methodological procedures used in this research include triangulation in data collection, divided between: (i) analysis of ESG criteria based on literature review; (ii) assessment of the materiality of environmental, social, and governance criteria through questionnaires answered by managers responsible for such practices; and (iii) on-site visit during participation in the "Jeito Mercur de Ser" program. The study provides a detailed comparison between Mercur's socio-environmental and governance practices and those recommended by ABNT PR 2030. The results indicate that Mercur demonstrates different levels of commitment to social, environmental, and governance practices, indicating alignment with the company's strategies and purpose; likewise, the results show high leadership involvement in implementing various practices, with advances and challenges, demonstrating a desire for continuous improvement, which is seen as crucial for the continuity of its business.

**Keywords:** Corporate Governance. Sustainable Development. Shared Value. Stakeholders. Case Study.

## 1 Introdução

Nas últimas décadas foi possível notar uma crescente conscientização e mobilização tanto da comunidade internacional quanto nas organizações não governamentais em relação à criação e promoção de um modelo de desenvolvimento sustentável. Esse movimento reflete a crescente compreensão de que o desenvolvimento econômico não pode ocorrer sem que se leve em consideração o uso de recursos naturais e a justiça social, em um esforço contínuo e integrado para criar um modelo que equilibre as necessidades das gerações atuais e futuras (Ashley et al., 2019; Barbieri, 2020; Barbieri & Cajazeira, 2016; Conecta FGV, 2021; Nascimento, 2021; Nosso Futuro Comum, 1987).

Um dos principais marcos do desenvolvimento sustentável ocorreu em 1992, quando o governo brasileiro sediou, no Rio de Janeiro, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, chamada ECO 92. A Declaração do Rio, além de estabelecer os princípios para a Agenda 21 colocou em pauta a discussão do papel das empresas como agentes sociais ativos, cuja responsabilidade se estende à sociedade e ao meio ambiente, a fim de determinarem princípios e diretrizes para a integração do meio ambiente e de um desenvolvimento que seja sustentável (Nascimento, 2021).

A empresa Mercur S.A, nesse sentido, pode ser considerada um estudo de caso bem interessante a ser aprofundado devido a adoção das ações de sustentabilidade como parte integrante da cultura e estratégia de negócio. A Mercur é uma empresa brasileira, fundada em 1924, cujos produtos são à base de borracha e destinados à promoção da saúde, como mobilidade, reabilitação, bem-estar, entre outros. A implantação da governança para sustentabilidade dentro da Mercur iniciou-se em 2007 e foi acontecendo de forma gradual e natural, alinhada ao propósito da organização, evoluindo ao longo dos anos e evidenciando o compromisso da empresa com as gerações futuras. Em 2023 a empresa conquistou o *Rating A* na pesquisa "Melhores para o Brasil", da empresa Humanizadas, que avalia a relação da empresa com seus *stakeholders* e suas práticas ambientais, sociais e de governança, do inglês *Environmental, Social and Governance* (ESG) (Alves & Nascimento, 2016; Meneguetti 2019; Mercur, n.d.; Strussmann, Regert, Lamaison, Hoelzel, & Esteves, 2017; Vóka, 2023).

A Mercur possui um modelo de gestão por colegiado, baseado em construções coletivas, traduzidas na forma de "Cocriação" (construir junto com o outro), com uma estrutura organizacional horizontal. A empresa é carbono neutro desde 2015, prioriza o uso de insumos renováveis, utiliza testes *in vitro* para a validação de seus produtos, não usando animais e, ainda, tem como meta não negociar com mercados e práticas que "não" valorizam a vida, como indústrias de tabaco, jogos de azar, agrotóxicos, armamentos e outros.

Desde 2010, a empresa adquire borracha natural de povos Ribeirinhos localizados no estado do Pará, com o objetivo de ajudar a preservação da floresta. Além disso, possui um projeto de inovação social que é uma biblioteca comunitária, onde é possível conectar a empresa à comunidade, promovendo projetos educativos com iniciativas voltadas à aprendizagem para a vida, como o projeto pescar, que desde 2010, faz capacitação de jovens e adolescentes em situação de vulnerabilidade durante 12 meses e em parceria com o Serviço Social da Indústria (SESI) - Polo de Educação de Venâncio Aires faz parte do projeto para Educação de Jovens e Adultos (EJA). A empresa preza pela conscientização de questões ambientais e pela transparência em relação ao seu modelo de negócio (Mercur, n.d.; Strussmann et al., 2017).

A Mercur é uma empresa que iniciou esse processo há alguns anos considerando, apenas, as questões financeiras empresariais, controles contábeis e lucratividade. Contudo, em 2007, algo mais era necessário para dar propósitos às aspirações de negócio dos sócios da terceira geração. Foram então trazidas consultorias para promover uma avaliação de como a empresa se encontrava quanto aos impactos ambientais e sociais no seu negócio e quando iniciou o trabalho com foco no social e no ambiental, visto que economicamente a empresa estava capitalizada.

A abordagem teórica de Jonh Elkington baseada nos três pilares, conhecidos como "*The Triple Botton line*" (TBL), destaca a necessidade de as organizações incluírem nas suas decisões estratégicas, além da pauta econômica, seu valor social e ambiental. A abordagem reconhece a interconexão entre lucro, pessoas e planeta, destacando a importância de uma abordagem holística para a sustentabilidade empresarial, que tem por finalidade contribuir para um mundo mais equilibrado, no qual o sucesso a longo prazo de uma organização está em um ambiente global de mudanças (Elkington, 2013). Quando comparadas com as iniciativas Mercur, a

empresa possui como objetivo declarado equilibrar a rentabilidade e o legado social positivo, reduzindo os impactos ambientais do seu negócio (Mercur, n.d.).

O ESG possui um objetivo mais amplo, incorporando a governança como aspecto crucial da avaliação de sustentabilidade e responsabilidade corporativa. A partir disso, considera-se a abordagem baseada no *Environmental, Social and Governance* (ESG) por definição, tratar de uma avaliação de riscos e oportunidades que consideram a categoria ambiental, social e de governança. Um conjunto de padrões e boas práticas que tem como objetivo definir se as operações de uma empresa são socialmente conscientes, sustentáveis e corretamente gerenciadas (ABNT PR 2030, 2022; Conecta FGV, 2021).

Utilizados por investidores socialmente responsáveis, o ESG é um balizador que serve para testar se a corporação possui a compreensão de sua influência nos impactos positivos e negativos que exerce sobre o meio ambiente e seu entorno e o valor compartilhado que pode ser gerado junto a seus *stakeholders* (Conecta FGV, 2021; Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, 2022a; Mit Sloan Review Brasil, 2022; Nascimento, 2021).

As boas práticas de governança visam a possibilitar a melhoria do desempenho da empresa, maior compromisso com o cumprimento de regras internas e externas, melhor funcionamento da alta gestão e seu relacionamento com as partes interessadas, aprimoramento dos mecanismos de incentivos dos executivos, melhoria da cultura ética, promoção da transparência no que tange ao acesso à informação, melhoria da comunicação e maior credibilidade da empresa junto ao mercado (Silveira, 2021).

Com a implementação de um modelo de governança orientado ao atendimento de todos os seus *stakeholders*, as empresas buscam aprimorar princípios éticos à sua administração, dividindo papéis e reconhecendo a importância de cada um de seus principais *stakeholders*, fazendo com que eles possam contribuir para convergir seus interesses ao propósito da organização, criando valor para ambas as partes, incluindo a sociedade e os acionistas (Lauretti, 2018). Quando o modelo de governança interliga a teoria dos *stakeholders* é considerado um modelo ético, uma vez que a empresa além de gerenciar suas principais partes interessadas, integra seus interesses aos da organização, buscando prever o ambiente futuro, investindo em relacionamentos duradouros, e tendo como ganho uma maior probabilidade de sucesso a longo prazo (Freeman & Mc Vea, 2005).

Para garantir um desenvolvimento que seja sustentável as organizações, criam mecanismos incentivadores que estimulam a adoção de práticas sustentáveis e avaliam seu grau de maturidade comparadas a normas e boas práticas internacionais (Conecta FGV, 2021; IBGC, 2022a) No caso da norma ABNT PR 2030 (2022), a avaliação de maturidade na implementação dos critérios ESG tem como objetivo refletir o engajamento e valor de mercado das empresas que adotem tais práticas, bem como apoiam investidores para que tomem as melhores decisões quanto a decisão de investimentos.

A norma de Práticas recomendadas pela ABNT PR 2030, foi publicada pela primeira vez em dezembro de 2022 pela Associação Brasileira de Normas Técnicas. Ela possui conceitos, diretrizes e modelo de avaliação para o direcionamento das organizações alinhados as boas práticas ESG.

Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo geral compreender as seguintes questões: (I) Comparar as práticas implementadas pela Mercur desde 2009 nos critérios ambientais, sociais e de governança (ESG) com as práticas propostas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT PR 2030); (II) Verificar em que estágio de maturidade, segundo a ABNT PR 2030, nos critérios ambientais, sociais e de governança (ESG) a empresa se encontra atualmente; (III) Apontar os próximos passos na agenda ambiental, social e de governança (ESG) a serem implementados pela empresa Mercur, de acordo com os critérios e as Boas Práticas propostas pela norma da ABNT PR 2030, e/ou propostas pela própria empresa; e, (IV) Identificar o nível de envolvimento da liderança e da alta gestão na implementação de práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) na empresa Mercur.

A pesquisa na Mercur se justifica, uma vez que a empresa iniciou desde 2009 uma significativa mudança em seu modelo e práticas de governança alinhado às práticas sustentáveis e ainda se encontra em processo de implementação e práticas ESG.

Além disso, a implementação de boas práticas de governança ambiental e social, pode ser vista pela sociedade como instrumentos para legitimar suas operações, contribuindo para melhorar a transparência, minimizando impactos de eventos que podem prejudicar sua reputação e imagem (Deegan, 2002; Michelin & Parbonetti, 2010). As empresas ganham mais capital reputacional quando reconhecem que têm responsabilidade de comunicar suas atividades de maneira

transparente e honesta, bem como, conhecem os impactos de suas atividades junto a seus principais *stakeholders* (Brunton, 2011).

Na busca por soluções na implementação dos critérios ESG, juntamente com o atendimento da necessidade de seus principais *stakeholders* alinhadas ao propósito da organização a empresa pode transformar dificuldades em oportunidade gerando valor compartilhado. Isto porque a criação de valor compartilhado precedida da incorporação de uma missão social à cultura corporativa junto da canalização de recursos para desenvolvimento de inovações é capaz de promover a resolução de problemas sociais, gerando novas oportunidades de negócio, envolvendo *stakeholders* internos e externos, modificando processos, e, mobilizando parceiros externos para atingir objetivos conjuntos (Pfizer, Bockstette, & Stamp, 2013).

Esse estudo é uma pesquisa de natureza qualitativa, adotando-se como ferramenta investigativa o estudo de caso único, realizado com apoio de pesquisa bibliográfica e análise de documentos. Por meio de questionários online tem o objetivo de compreender a maturidade das práticas ESG adotadas pela empresa Mercur, de acordo com as melhores práticas internacionais sobre o tema.

A empresa Mercur atende ao requisito da tipicidade para investigação, por se tratar de uma empresa nacional, de origem familiar com implementação de práticas de governança corporativas para a sustentabilidade, baseados no tripé humano, social e ambiental. Tem como base a inovação mediante a participação de *stakeholders* externos e internos. Seu modelo de gestão prioriza o diálogo e a autonomia para a tomada de decisão e mantém uma estreita relação com seus parceiros comerciais influenciando de forma colaborativa sua forma de gestão. A Mercur também é uma empresa que valoriza trabalhos acadêmicos como forma de compartilhar seu modelo de gestão sustentável e disruptivo para os demais públicos de interesse e tem participado de painéis em congressos do IBGC com o objetivo de compartilhar práticas de uma cultura ética nas organizações.

O estudo oferece sua contribuição ao disseminar boas práticas de governança e sustentabilidade utilizadas pela empresa Mercur, visto que sua postura proativa pode estimular seus parceiros a seguir o mesmo caminho (Alves & Nascimento, 2016). As boas práticas sustentáveis utilizadas pela empresa Mercur também podem ser adaptadas a outras organizações para se criar modelos de negócios sustentáveis, éticos e responsáveis. Além disso, este estudo compartilha com outras empresas as dificuldades encontradas pela Mercur na transformação de sua gestão

para um alinhamento estratégico ético e responsável, baseado no desenvolvimento econômico sustentável e na criação de valor compartilhado.

A governança corporativa quando praticada com responsabilidade e ética pode ser vista como um mecanismo que propicia maior transparência, disciplina e responsabilidade por parte dos administradores. Isso faz com que os riscos sejam reduzidos, oportunidades sejam geradas por se obter menor custo de capital e, em empresas familiares, propicia um processo de sucessão mais sólido e menos conflituoso (Jacometti, 2011).

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Governança corporativa**

Nos anos de 1970 foram iniciados movimentos estruturados nas organizações, com o objetivo de estabelecer regras e mecanismos para o relacionamento da organização junto a seus principais executivos, acionistas e com a sociedade; relacionamentos esses baseados em princípios éticos, transparentes, responsáveis, justos e eficientes, segundo a ABNT PR 2030 (2022). A necessidade de crescer, implementar mudança e competir no mercado fez com que as empresas buscassem se profissionalizar, separando os papéis de propriedade da gestão (Correia & Amaral, 2006).

Numa economia global, ao integrar os princípios que caracterizam as boas práticas de governança, estruturas e processos devem facilitar o acompanhamento de uma gestão eficaz. Isso deve abranger, sobretudo, considerações éticas, sociais, ambientais e econômicas, especialmente quando se trata do acesso a recursos de investimento por parte dos investidores (Benites & Polo, 2013).

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015, p. 20) define governança como:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo relacionamento entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

As boas práticas de governança corporativa convertem em princípios básicos em recomendações objetivas, alinhado a interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico a longo prazo da organização, facilitando o acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.



A Comissão de Valores Mobiliários - CVM (2002), organização que fiscaliza e regulamenta o mercado de capitais brasileiro, complementa, enfatizando que as práticas de governança corporativa também auxiliam na decisão de investimento, estabelecendo níveis e forma de atuação dos investidores junto às organizações. A CVM conceitua a governança como o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho das companhias e proteger todas as partes interessadas que se relacionam com ela. Seu objetivo é de ampliar a dimensão financeiras para dentro das boas práticas de governança a serem adotadas pelas organizações (CVM, 2002).

Segundo o IBGC (2022b), a governança, por meio de seus princípios básicos, tem por finalidade proporcionar um clima de confiança junto a seus *stakeholders*, com a necessidade de prestação de contas (*accountability*); equidade (tratamento justo a todos os seus *stakeholders*); responsabilidade corporativa (zelando pela viabilidade econômico-financeira) e transparência (disponibilizando informações comparáveis e confiáveis e de interesse de seus *stakeholders*).

A conexão entre a governança e a sustentabilidade fica mais intensa quando as empresas adotam uma abordagem de valor compartilhado, sugerindo que para alcançar o sucesso econômico a longo prazo os princípios básicos para uma boa governança, como questões ambientais, econômicas e sociais, devem estar alinhados com a estratégia da organização. Isso permite que as empresas prosperem economicamente enquanto contribuem para a resolução de desafios sociais e minimizem o seu impacto ambiental, conseqüentemente, trazendo novas oportunidades, credibilidade, adquirindo legitimidade aos olhos da sociedade, atraindo capital e buscando vantagem competitiva frente a seus concorrentes (Benites & Polo, 2013; Porter & Kramer, 2011).

Segundo Lauretti (2018), a governança corporativa contribuiu com a introdução dos princípios éticos aos princípios técnicos da administração convencional, determinando a divisão de papéis, enfatizando a transparência e ética nas operações, estabelecendo uma cultura corporativa sólida com participação de seu conselho de administração, gerenciando seus riscos e trazendo a figura dos *stakeholders* juntamente com o pensamento de criação de valor. Contudo, Lauretti (2018) argumenta que uma boa governança vai além da ética, e é neste contexto que a opinião pública ganha força e passa então a demandar a transparência das organizações.

A primeira década do século XXI foi marcada por crises institucionais em todo o mundo, muitas das quais tiveram impacto significativo na economia global, na política e na sociedade como, por exemplo, os escândalos corporativos como os da Enron, Worldcom, Tyco, Arthur Anderson, Sadia e Odebrecht. Essa situação reforçou a ideia de que as empresas e seus executivos estavam se importando mais com lucro, principalmente a curto prazo, do que com a criação de negócios éticos e responsáveis (Parmar et al., 2010). Cada crise teve suas causas específicas, mas, em geral, quando avaliados os documentos institucionais das organizações e comparadas a suas práticas, existia uma enorme distância entre o que era efetivamente praticado e o que era divulgado. Todas essas crises apontam para a necessidade de reformas nas instituições, a fim de restaurar a confiança e promover o funcionamento mais eficaz e ético (Ashley et al., 2019).

No Brasil, com a abertura do mercado na década de 1990, seguidas de privatizações, ampliação do mercado competitivo e novas regulações junto a CVM iniciou-se a inserção das Boas Práticas de Governança Corporativa junto as organizações. As boas práticas de governança proporcionaram a possibilidade de que as organizações pudessem competir junto a essa nova realidade de mercado.

A base para a implementação de boas práticas de governança nas organizações encontra-se na legislação societária brasileira; nela, as empresas abertas, são submetidas a um conjunto de regras e diretrizes que elas devem seguir em relação a sua estrutura de governança, direito dos acionistas e questões relacionadas à administração das empresas, conforme a Lei n. 6.404 (1976). O art.154 descreve caber ao "administrador" atender a lei, trabalhar no interesse da companhia satisfazendo às exigências do bem público e a função social da empresa. Ao "acionista controlador", conforme art. 116, cabe usar seu poder para dirigir as atividades sociais, cumprindo a função social, tendo deveres e responsabilidades junto à comunidade.

Atualmente é possível contemplar um ambiente que exige cada vez mais evidências de comportamento responsável e ético por parte das organizações, não apenas nas relações com seus principais *stakeholders*, mas, também, com a sociedade e o meio ambiente. Uma comunicação transparente, relacionada às principais decisões e, sobretudo, aos comportamentos das corporações são fundamentais para a percepção do público, que cria associação entre reputação, imagem e identidade (Brunton, 2011). Vale ressaltar que, segundo Brunton (2011), a

reputação de uma organização deriva das percepções de vários grupos de *stakeholders*, que precisam ser identificados e reconhecidos.

A governança corporativa atualmente tem se firmado de modo bastante positivo, no sentido de ser mais abrangente, tratando de assuntos interdisciplinares, que são trazidos de uma forma sistêmica, priorizando a relação entre os diversos *stakeholders* e incorporando na estratégia da empresa a reflexão ética para os assuntos na dimensão econômica, ambiental e social dos negócios. Esse novo modelo é chamado de governança para a sustentabilidade, ou seja, um sistema de governança que integra a sustentabilidade ao negócio com uma gestão que agrega valor tanto para a sociedade quanto para a empresa (Marques, 2021).

A construção multidimensional da sustentabilidade envolvendo partes interessadas, meio ambiente e sociedade facilita o desenvolvimento de recursos competitivos, como, informações privilegiadas e relacionamentos duradouros, principalmente quando integrados ao campo da pesquisa e inovação. O direcionamento para a identificação de necessidades, juntamente com a troca de experiência na criação de produtos e serviços é de difícil replicação, ainda mais se tiver envolvimento dos *stakeholders*, que pode ser uma oportunidade por se tratar de uma vantagem competitiva sustentável (Parmar et al., 2010).

A empresa Mercur é reconhecida pelo mercado por ser uma empresa destacada nas iniciativas ESG, sendo uma referência ao incorporar a sustentabilidade em suas operações e estratégias comerciais. A empresa possui uma abordagem responsável em relação ao meio ambiente, à sociedade e ao seu modelo de governança, que busca soluções inovadoras e sustentáveis para atender a seus principais clientes. A Mercur se tornou um exemplo para outras empresas, recebendo constantes visitas de empresários que pretendem adotar uma governança para a sustentabilidade (Rangel, 2022).

## **2.2 Teorias objeto da presente pesquisa**

As duas teorias que foram relacionadas neste trabalho são: (i) a teoria da legitimidade e; (ii) a teoria dos *stakeholders*. A teoria da legitimidade trata do papel da sociedade e suas expectativas, enquanto a teoria dos *stakeholders* indica que existem diferentes grupos de partes interessadas, que afetam ou são afetados pela organização, com visões e necessidades específicas sobre como as empresas devem conduzir suas operações (Deegan, 2002).

Milton Friedman, prêmio Nobel de economia de 1976, considerado um dos economistas mais influentes do século XX, defendia que a função do executivo era de ser um agente dos indivíduos que são proprietários da companhia. Conseqüentemente, esse executivo, deveria agir no melhor interesse da corporação e de acordo com o que é exigido por lei, focando na maximização de riqueza para os acionistas como seu empregado (Barbieri, 2020; Friedman, 1970). O referido autor considerava que ações de responsabilidade social tinham como consequência a redução dos retornos financeiros. Em seu livro "Capitalismo e liberdade", Friedman define como doutrina fundamental em uma sociedade livre:

Há uma e apenas uma responsabilidade social de negócios - usar seus recursos e se envolver em atividades destinadas a aumentar seus lucros enquanto permanece dentro das regras do jogo, ou seja, se engaja em concorrência aberta e livre, sem engano ou fraude (Friedman, 1970, p.13).

Essa visão de Friedman pode ser considerada simplória e de certa forma enganosa, pois qualquer atividade empresarial faz parte de um contexto social, na qual, se não houver aceitação de seu comportamento pela sociedade, ela reage rápido e severamente. A explicação é que não existem atividades empresariais isentas de regulações sociais e demandas morais, uma vez que as empresas trabalham primeiramente com decisões e escolhas humanas (Gustafsson et al., 2006).

Em meados da década de 1980, Edward Freeman observando as mudanças que estavam ocorrendo no ambiente de negócio em todo o mundo, escreveu o livro "*Strategic Management - A Stakeholder Approach*" (traduzido: Gestão Estratégica - A abordagem das partes interessadas), no qual buscou ampliar o conceito de gestão estratégica para além de questões econômicas tradicionais, conforme defendido por Friedman, contrastando a ideia de que as empresas deveriam ser gerenciadas apenas em benefício dos acionistas.

O capitalismo, visto até então, como foco central do acionista, passa a ser visto como um sistema de cooperação e colaboração social, no qual a gestão dos seus *stakeholders* cria uma nova narrativa para os negócios, permitindo melhorar a maneira com que se cria valor para o outro; e para se ter sucesso nessa nova forma de organização, os principais gestores do negócio precisam satisfazer a necessidade de suas partes interessadas (Freeman, 2007; Maak & Pless, 2006).

Edward Freeman definiu *stakeholders* como "qualquer grupo ou indivíduo que seja afetado ou possa afetar a realização dos objetivos de uma organização", tendo

como objetivo gerenciar esses grupos de forma estratégica (Freeman & Mc Vea, 2005, p.25).

Segundo Parmar et al. (2010) a gestão estratégica alinhada ao gerenciamento dos *stakeholders* está relacionada ao desempenho econômico e retorno sobre os ativos com maior desempenho financeiro da empresa devido à: (i) relacionamento mútuo benéfico, aumentando a criação de valor; (ii) criação de retornos estáveis e previsíveis pela redução de riscos; (iii) gestão eficaz de contratos multilaterais; (iv) Maior flexibilidade organizacional; (v) motivação dos gerentes de reunirem com *stakeholders* de maneira mais eficiente para alcançar objetivos financeiros; (vi) melhora de reputação junto ao mercado tornando-se mais atraentes para potenciais parceiros; (vii) formação de alianças, contratos de longo prazo e *joint venture*; (viii) vantagem competitiva pela maior oportunidade de negócios; (ix) menor custo de transação pelo aumento da confiança; e, (x) quando se trata de pesquisa, desenvolvimento e inovação, seus *stakeholders* são mais propensos a revelarem informações valiosas.

A então teoria dos *Stakeholders* dá ênfase à gestão ativa, em um ambiente turbulento, que promove o interesse compartilhado e integrado ao propósito organizacional. Essa gestão é capaz de aproximar a empresa de seus principais *stakeholders*, num ambiente integrado, em que as decisões tomadas são dependentes do macro cenário e do ambiente em que a organização está inserida, de forma responsável (efeito de suas ações sobre os outros), com ética (regras, princípios, e práticas importantes para viver em sociedade) e investindo em relacionamentos capazes de garantir o sucesso a longo prazo da organização, que serve a um propósito comum (Freeman, 2007; Freeman & Mc Vea, 2005; Maak & Pless, 2006).

Já a teoria da legitimidade explica o porquê de as empresas não terem o direito inerente aos recursos ou mesmo a existir sem serem consideradas legítimas pela sociedade. Sua criação está diretamente relacionada ao conceito de contrato social, isto é, organizações existem na medida em que a sociedade considera que elas são legítimas. A sobrevivência de uma empresa é ameaçada à medida que a sociedade percebe que esta violou seu "contrato social" e, assim, prejudica a continuação de suas operações (Correa & Neumann, 2017; Deegan, 2002; Eugénio, 2010; Searcy & Buslovich, 2014).

Graves (1965) complementa que, por serem instituições sociais, suas políticas e práticas devem refletir o valor da sociedade, pois se não estiverem em harmonia, estarão em desvantagem competitiva. A licença social para operar refere-se ao intangível, a parte não tática do contrato realizado com a sociedade ou grupo social, que permite uma operação de extração ou de processamento, ou seja, iniciar e continuar suas operações, conforme a ABNT PR 2030 (2022).

A aceitação de uma empresa pela sociedade está diretamente ligada ao pensamento dos *stakeholders*, alinhando mais uma vez as duas teorias, visto que as organizações devem ser geridas no interesse de todos os seus constituintes, não apenas no interesse dos acionistas (Hahn & Kühnen, 2013). Pressões externas dos *stakeholders* buscam responsabilizar as empresas por condutas questionáveis, como práticas trabalhistas abusivas, causando grandes riscos financeiros e de reputação (Porter & Kramer, 2006).

A busca pela legitimidade está, portanto, incorporada no compromisso social da empresa com a sociedade. Organizações precisam demonstrar seu compromisso para com a sociedade e estabelecer um relacionamento responsável, ético e responsivo junto a seus *stakeholders*, pois é através de percepções externas e das interpretações feitas pelas suas partes interessadas internas que ela é considerada legítima (Brunton, 2011).

A teoria da legitimidade também apresenta o melhor fundamento para se compreender o motivo que leva as empresas, na figura de seus gestores, a se comunicarem junto a seus principais *stakeholders*. Isso traz transparência junto ao mercado, beneficiando a organização que governa de forma sustentável e legitimando suas atividades perante a sociedade, facilitando o alcance de suas metas organizacionais e econômicas (Conceição, Dourado, Baqueiro, & Brito 2011; Correa & Neumann, 2017; Eugénio, 2010).

Ambientes de negócio sofrem crises de legitimidade, quando envolvidos em escândalos empresariais, desastres ambientais (como por exemplo o que ocorreu com as empresas Vale, Bhopal, Shell, Samarco), corrupção (Petrobras, Andrade Gutierrez, Embraer), escândalos contábeis (por exemplo Enron, Worldcom, Parmalat) e más condutas éticas por parte da gestão (Sadia, Nike, Petrobras) (Freeman & Mc Vea, 2005; Luzio Strategy Group, 2018; Maak & Pless, 2006). O aumento dos incidentes de mau comportamento corporativo faz com que a sociedade e seus

principais *stakeholders* estejam atentos e agudamente conscientes do compromisso das empresas, cobrando uma postura responsável e ética (Brunton, 2011).

Portanto, ambas as teorias residem no fato de considerarem importante as expectativas e necessidades dos *stakeholders* e da sociedade em geral. Cabe às empresas a busca pelo alinhamento de suas operações com essas expectativas, visando aceitação e apoio contínuo, bem como mantendo sua legitimidade como participantes responsáveis e éticos que desejam ser (Conceição et al., 2011; Eugénio, 2010; Hahn & Kühnen, 2013; Luzio Strategy Group, 2018).

### **2.3 Criação de valor compartilhado e a cultura ética dos negócios**

Por muito tempo, as empresas buscaram maximizar seus resultados financeiros a qualquer custo, sendo geridas apenas para contemplar o interesse de seus acionistas, chamadas de capitalismo de *Shareholders*. Contudo, seus líderes puderam perceber que a longo prazo, o foco excessivo em apenas umas das partes interessadas, no caso os acionistas, era maléfico para os negócios e passaram a contemplar os demais *stakeholders* nos processos decisórios, que recebeu o nome de Capitalismo de *Stakeholders*.

Segundo Ricardo Young, presidente do Conselho do Instituto Ethos, a transição do capitalismo de *shareholders* para o capitalismo de *stakeholders* está acontecendo gradualmente, “com uma mudança de consciência dos líderes, que passam a adquirir uma visão sistêmica, incorporando e sustentando os valores sociais, ambientais e econômicos de uma organização” (D. Rocha, 2021, p. 16).

Segundo Freeman et al. (2004) o valor econômico é criado por grupos de pessoas, chamadas de *stakeholders*, que se unem para melhorar as circunstâncias, sendo os acionistas uma parte importante e os lucros os resultados que englobam todo o processo e não o "condutor" no processo de criação de valor (Freeman et al., 2004).

Na concepção de Porter e Kramer (2011), criar valor com vistas a obter valor compartilhado envolve gerar valor econômico que, por sua vez, também crie valor para a sociedade, além de conhecer e ampliar o ambiente de negócio em que a organização está inserida e envolver parceiros para a criação de novos conhecimentos organizacionais de interesse mútuo.

Para T. Rocha e A. Goldschmidt (2010, p. 8), entende-se por vantagem competitiva o “conjunto de características e/ou atributos próprios de uma empresa que

irá lhe conferir certa superioridade no mercado comparado a seus concorrentes". Na construção da vantagem competitiva a empresa pode utilizar da gestão de seus *stakeholders* baseada, principalmente, em relacionamento e comunicação.

O objetivo de criar valor de forma compartilhada é chegar a uma vantagem competitiva que seja sustentável, na qual exista valor social no atendimento de necessidades específicas, ganho de eficiência e novos conhecimentos organizacionais. É necessário levar em consideração as necessidades e desafios sociais, econômicos e ambientais (Porter & Kramer, 2006)

Quando se aborda a gestão de seus *stakeholders* se parte do pressuposto de que a empresa irá identificar quem são, quais são seus respectivos interesses, e sua capacidade de influenciar as atividades da empresa, com o objetivo de entender os processos necessários para facilitar o relacionamento. Na sequência, as empresas devem ser capazes de tomar decisões que permitam alinhar os interesses dos *stakeholders* a sua estratégia de negócio criando valor compartilhado (Kao & Cruz, 2015).

Em um ambiente de negócio global, complexo, incerto e interconectado, as empresas precisam ter senso de propósito para que seus líderes consigam se guiar de forma orientada, pois, o sucesso dos negócios a longo prazo, está na capacidade da liderança atuar de forma responsável e ética em relação à sociedade, ao meio ambiente e ao resultado econômico, como orientado pela teoria dos *stakeholders* (Maak & Pless, 2006). Segundo a Agenda Positiva de Governança Corporativa (IBGC, 2020a), no seu 4 pilar - "Inovação e transformação", quando líderes tomam decisão coerente com o propósito e a estratégia do negócio e gerenciam riscos, eles estão gerando valor para todas as partes interessadas.

Agir de maneira ética envolve a habilidade de ponderar sobre os resultados das ações ou omissões, além de exercer controle sobre impulsos egocêntricos em benefício do bem comum. Quando se leva esse raciocínio para dentro de uma empresa, por definição, ser ética é quando a empresa considera continuamente os impactos de suas ações sobre seus *stakeholders*, se preocupando com bem-estar de seus empregados, clientes, fornecedores, e outros públicos que mantém relação de negociação, em que as duas partes saem ganhando (Silveira, 2020).

A criação de valor para as partes interessadas está consolidada em conceitos junto a teoria dos *stakeholders*. Tudo começa quando a empresa entende quais são suas necessidades e, desta forma, se compromete a atendê-la. No processo de



criação de valor, o aprendizado é dinâmico, a organização a todo momento troca informação e se relaciona para oferecer "o valor" que é esperado para cada público de interesse.

A empresa direcionada à criação de valor junto a seus *stakeholders* se diferencia junto ao mercado, e cria uma vantagem competitiva direcionada ao desenvolvimento econômico (T. Rocha & A. Goldschmidt, 2010).

Para Harrison et al. (2010), 'valor' para os *stakeholders* é definido como o conjunto de recursos, seja eles tangíveis e/ou intangíveis que são alocados pela empresa para manter o relacionamento com seus *stakeholders*.

Segundo a ABNT PR 2030 é necessário que se estabeleça um grau de lealdade, cooperação e confiança mútua entre os principais *stakeholders*. O uso de diálogos contínuos e engajamento é uma das formas de promover o envolvimento de seus principais *stakeholders*, e, um dos passos mais importantes para integrar o meio ambiente, a questão social e a governança (ESG) na estratégia, nas operações e no gerenciamento de desempenho das organizações.

No entanto, Sarturi, Seravalli e Boaventura (2015) lembram que os *stakeholders* apresentam diferentes necessidades e, portanto, é necessário balancear seus interesses, avaliando, equilibrando e endereçando as reivindicações. Os autores reforçam, ainda, que a sobrevivência da empresa dependerá da capacidade de criar e distribuir valor suficiente para atender as diferentes expectativas e assegurar que esses *stakeholders* continuem a fazer negócios com a empresa.

Para garantir um processo de criação de valor que seja sustentável é necessário, a promoção de uma cultura ética, íntegra, responsável e sistêmica (*Luzio Strategy Group*, 2018). O primeiro dos pilares da Agenda Positiva de Governança Corporativa (IBGC, 2020b) é caracterizado por ser um imperativo moral e decisivo para a continuidade dos negócios à criação de valor sustentável. Mudar o direcionamento e comportamento de uma organização, de modo fundamental e efetivo, depende, essencialmente, da mudança de conduta de pessoas e de um pacto para evolução da organização, como bem aponta a ABNT PR 2030 (2022).

Cabe aos líderes das organizações a capacidade de promover uma cultura íntegra, de confiança, respeito, empatia e solidariedade que, segundo Silveira (2020) são elementos centrais para alinhar seus interesses e fazer com que as pessoas deixem de agir pensando apenas em si próprias e passem a agir alinhadas à necessidade da organização. Segundo a ABNT PR 2030, a mudança da cultura

efetiva, por parte da liderança e dos trabalhadores, se dará quando utilizado o processo de liderar pelo exemplo, dando maior significado, consistência e propósito para cada etapa do processo a ser implementado, evoluindo então na agenda ESG.

Para garantir uma cultura ética nos negócios, é preciso que líderes consigam servir as suas organizações e as pessoas, ao invés de acharem que devam ser servidos. São necessários líderes que sejam capazes de desenvolver pessoas, que consigam promover um ambiente inspirador, justo, inclusivo, seguro e emocionalmente positivo, unindo pessoas para chegarem a um objetivo comum. Cada pessoa precisa ser tratada de acordo com suas particularidades, só assim será possível compreender a importância do seu trabalho para a organização (Silveira, 2020; Luzio Strategy Group, 2018).

A adaptação e evolução das organizações, no sentido de serem capazes de criar valor junto a seus *stakeholders* e manter uma cultura que seja ética, irá garantir a sua sobrevivência a longo prazo, pois os valores morais, junto a sociedade, mudam tão rápido quanto o ritmo de mudança do mundo. Um exemplo disso é que, em um período relativamente curto, no começo dos anos 60, Raquel Carson publicou seu livro "Primavera Silenciosa (*Silent Spring*)"; a autora tinha a intenção de alertar a sociedade para os efeitos tóxicos dos produtos químicos sobre o ambiente e seus impactos na saúde humana. O resultado desta observação causou uma mudança na política de uso de pesticidas nos Estados Unidos, levando a interdição do Dicloro-Difenil-Tricloroetano (DDT), substância química utilizada na época como agrotóxico para plantações; em conjunto com outros países também eliminaram o DDT de suas plantações (Carson, 2002).

A disseminação do conhecimento, no que se refere à poluição ambiental, criou uma categoria de preocupação moral junto a sociedade; uma tendência a sentir empatia e responsabilidade pelas próximas gerações que estão por vir e a responsabilização das empresas pelas suas atividades (Gustafsson et al., 2006).

Segundo Henrique Luz, ex-presidente do Conselho de Administração do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2022b), quando se fala em liderança, “cabe ao conselho de administração e às gestões executivas das empresas terem a capacidade de liderar, estruturar e comunicar os processos de mudança na organização” (D. Rocha, 2021, p. 26).

O desenvolvimento de uma cultura dentro das organizações é um processo que abrange muita complexidade. A organização é um tipo de espaço generalizado de

valores, ideias, hábitos e tradições variadas, onde se formam padrões comportamentais regulares. Prever mudanças é questão de estratégia para a empresa estabelecer padrões e um clima ético, através de códigos de conduta e declarações de visão, missão e valores, apoiadas pela alta gestão. Há que se ter uma convicção moral, assim como uma "prece" que tem fortes efeitos culturais e morais junto à liderança, dando a eles base intelectual para lidar com conflitos éticos e, assim, promover uma cultura que esteja alinhada à organização e seus valores (Gustafsson et al., 2006).

Segundo a ABNT PR 2030, o processo de comunicação junto aos *stakeholders* e a sociedade estabelece um canal de transparência, sendo um instrumento estratégico que serve para demonstrar a conformidade e evolução dos temas relacionados ao ESG, bem como ser a base para a tomada de decisão em relação aos próximos passos a serem dados (ABNT PR 2030, 2022). Uma empresa ao buscar comunicar com seus *stakeholders* as questões relativas à sustentabilidade, deve passar informações relevantes, como seu desempenho ambiental, econômico e social, que são conhecidos como tripé da sustentabilidade. A comunicação ajuda seus *stakeholders* a formarem uma opinião a respeito da organização e suas práticas trazendo engajamento (T. Rocha & A. Goldschmidt, 2010).

Conforme a teoria dos *stakeholders*, cada *stakeholders* que tem necessidades específicas junto a empresa, deve estabelecer seus valores de acordo com sua preferência, podendo ser tangível (de fácil mensuração) ou intangível (de difícil mensuração) esperando que a empresa satisfaça sua demanda para a manutenção do relacionamento (Kao & Cruz, 2015; Sarturi et al., 2015).

As exigências e sensibilização social, no que diz respeito à transparência, corroboram com a afirmação de que a comunicação das informações não deve se restringir apenas ao desempenho econômico-financeiro, ativo tangível, mas, também, contemplar os ativos intangíveis que norteiam a ação gerencial e garantem a preservação e a otimização do valor da organização junto a sociedade, e a seus *stakeholders* (IBGC, 2022b).

## **2.4 Desenvolvimento sustentável e os critérios ambientais, sociais e de governança (ESG)**

Após a Segunda Guerra Mundial (ocorrida entre 1939-1945), o crescimento econômico, juntamente com a industrialização exacerbada agravaram,

consideravelmente, os problemas ambientais, como a poluição, a emissão de gases, a diminuição da camada de ozônio, o aquecimento global e os desastres ambientais. Quando em 1984, na Índia, um acidente com uma indústria química, em Bhopal, foi responsável pela morte de milhares de pessoas, além dos prejuízos causados ao meio ambiente ficou evidente a necessidade de se movimentar para uma forma de gestão mais responsável (Ashley et al., 2019; Barbieri, 2020;).

Desde a década de 1970 é possível notar diversas movimentações de países e Organizações Não Governamentais (ONG) com o objetivo de criação de um modelo de desenvolvimento sustentável, juntamente com uma onda de legislações ambientais (Elkington, 2006). Até que, em 1987, surgiu a expressão "desenvolvimento sustentável", com a publicação pela Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) de um relatório denominado Relatório Brundtland, mais conhecido como "O Nosso Futuro Comum". O relatório definiu "desenvolvimento sustentável" como sendo o desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades, além de trazer os três componentes fundamentais da sustentabilidade - ambiente, economia e sociedade (Ashley et al., 2019; Barbieri, 2020; Nosso Futuro Comum, 1987).

Em 1992, aconteceu a Cúpula da Terra da Organização das Nações Unidas (ONU), uma conferência sobre meio ambiente, conhecida como ECO-92. Essa conferência trouxe informações relevantes sobre as questões de mudança climática e biodiversidade e uma visão mais ampla de sustentabilidade, baseado nos pilares econômico, social e ambiental (Elkington, 2006; Silva, Queiroz, Silva, & Francisco, 2021). Foi nesse momento que a comunidade política internacional assumiu o compromisso com a sustentabilidade admitindo ser preciso conciliar os componentes econômicos, ambientais e sociais aos debates e considerá-los como essenciais para um desenvolvimento econômico que fosse sustentável.

Segundo a ABNT, a Norma Brasileira (NBR) ISO 26000:2010 (item 2.23), o desenvolvimento sustentável refere-se à:

Integração de objetivos de alta qualidade de vida, saúde e prosperidade com justiça social e manutenção da capacidade da terra de suportar a vida em toda a sua diversidade e, os objetivos sociais, ambientais e econômicos são interdependentes e reforçam-se mutuamente (ABNT, 2010, p.4).

Nesse caso, os aspectos ambientais, sociais e econômicos interagem entre si, de forma interdependente, fazendo referência às dimensões sociais, econômicas e sociais da sustentabilidade, objetivo do desenvolvimento sustentável.

Em 1994, John Elkington, autor conhecido por popularizar o conceito de "*Triple Bottom Line*" (TBL), ou traduzido para o português "Tripla Linha de Resultados", incorpora as dimensões sociais, ambientais e econômicas na avaliação do desempenho de uma organização. O autor traz a ideia de que o sucesso de uma organização não deve ser medido apenas pelo lucro econômico, mas, também, pelo seu impacto social e ambiental, afirmando a necessidade de as empresas considerarem esses impactos em suas decisões estratégicas (Elkington, 2006).

No entanto, nos últimos anos, tem havido uma evolução no pensamento sobre como avaliar a sustentabilidade e a responsabilidade corporativa nas organizações. Diversos esforços têm sido despendidos para criar indicadores e modelos de avaliação que reflitam o engajamento e o valor de mercado das empresas e que apoiem os investidores na tomada de decisão de investimento (Botelho & Moreno, 2007).

Isso levou a uma mudança no mercado, que passou a utilizar o termo "ESG", que representa os critérios ambientais, sociais e de governança que as empresas e investidores consideram ao tomar decisões. O termo ESG foi utilizado pela primeira vez em 2004 como uma iniciativa do pacto global da ONU com o Banco Mundial (BM), a fim de criar uma forma em que os investidores e analistas pudessem avaliar a materialidade e a interação entre os critérios ambientais, sociais e de governança no resultado econômico de uma organização, conforme a Prática Recomendada pela ABNT PR 2030 (2022).

Como exemplos de avaliação dos critérios de sustentabilidade e responsabilidade corporativa de uma organização podem ser citados: (i) o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), criado em 2005, pela Bolsa de Valores do Brasil (B3) juntamente com a Fundação Getúlio Vargas (FGV); (ii) o Índice de Governança Corporativa (IGC) lançado em 2001 pela Bovespa (B3); (iii) o Índice internacional *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) da Bolsa de Nova York, criado em 1990 (Botelho & Moreno, 2007).

A principal diferença entre a abordagem "*Triple Bottom Line*" (TBL) e a abordagem ambiental, social e governança (ESG) é que o diagrama de Elkington enfatiza as três dimensões (social, ambiental e econômica) de uma maneira

equilibrada, enquanto a abordagem ESG tem um foco mais amplo, incorporando a governança como aspecto crucial da avaliação de sustentabilidade e responsabilidade corporativa. Vale ressaltar que ambas as abordagens visam promover a sustentabilidade e a responsabilidade das organizações, sendo que o ESG inclui práticas de governança como dimensão essencial para avaliar o desempenho corporativo (Elkington, 2013).

A Tabela 1 apresenta a diferença entre as duas abordagens.

Tabela 1

**Diferença entre a abordagem (Triple Bottom Line - TBL) de Elkington e a abordagem ESG (Ambiental, Social e Governança)**

<b>Critérios</b>	<b>Diagrama <i>Triple Bottom Line</i> - TBL</b>	<b>Abordagem ESG (Ambiental, Social e Governança)</b>
Ambiental	Foca no impacto da organização no meio ambiente, abordando questões como emissão de carbono, uso de recursos naturais e conservação da biodiversidade.	Inclui questões relacionadas à gestão e redução dos impactos ambientais como emissão de carbono, gestão de resíduos, eficiência energética e conservação dos recursos naturais.
Social	Avalia o impacto e a contribuição da organização para a sociedade, incluindo questões de bem-estar social, justiça social e qualidade de vida.	Envolve preocupações com práticas trabalhistas, direitos humanos, diversidade e inclusão, saúde e segurança dos funcionários, bem como o relacionamento com a comunidade e impacto social positivo.
Econômico	Considera o desempenho financeiro e econômico da organização, incluindo lucratividade e geração de valor para os acionistas.	Não aplicável.
Governança	Não Aplicável.	Diz respeito à estrutura de governança da organização, transparência, prestação de contas, ética nos negócios, independência do conselho e práticas de controle e gestão.

O alcance de um futuro que fosse sustentável, de acordo com os princípios "*Triple Bottom Line*" (TBL) e do ESG (ambiental, social e governança), iria depender de como o mercado conduziria esse ambiente de negócio que envolve uma

abordagem holística e que equilibra as dimensões econômicas, sociais e ambientais. Nesse contexto, a condução das empresas para as práticas sustentáveis gera empresas lucrativas e geradoras de valor para seus *stakeholders*, estimulando na dimensão social: a educação, a cultura, o lazer e a justiça social; e, na dimensão ambiental: a manutenção dos ecossistemas vivos (Elkington, 2013; Tavares et al., 2019).

Em 1999, em vários lugares do mundo, iniciaram protestos contra o mundo corporativo; protestos estes que foram liderados por diversas instituições, como a Organização Mundial do Comércio (OMC), bancos internacionais e outras instituições sem fins lucrativos, preocupadas com o papel crítico das empresas na promoção de um desenvolvimento que fosse sustentável e com as implicações sociais, econômicas e ambientais no mundo corporativo em um ambiente globalizado (Norouzi & Ataei, 2021).

A partir dos anos 2000, a medida em que a conscientização sobre as mudanças climáticas, a desigualdade social e outros desafios globais aumentaram, as empresas passaram a ser pressionadas por investidores, consumidores e reguladores para adotarem práticas sustentáveis (Barbieri, 2020).

A sustentabilidade ganhou importância no mundo corporativo, que passou a adotar iniciativas para impulsionar práticas e investimentos sustentáveis, como o pacto global, o investimento responsável e as diretrizes ESG (ambiental, social e governança).

A governança corporativa desempenha um papel importante na orientação e integração dos temas e critérios sociais e ambientais, pois fornecem a estrutura e os processos pelos quais a empresa é dirigida, monitorada e responsabilizada (Marques, 2021). A governança tem destaque também no sentido de dar o direcionamento nos temas e critérios ambientais e sociais que devem ser abarcados pelo negócio, definindo políticas e estratégias relacionados à sustentabilidade, conforme Prática Recomendada (ABNT PR 2030, 2022).

A estrutura de governança para a sustentabilidade, quando expandida a sua cadeia de valor, pode ser capaz de identificar os impactos sociais, econômicos e ambientais, bem como, aproveitar oportunidades dentro de um contexto sustentável, que possam resultar em benefício para a e para a própria instituição (Porter & Kramer, 2006).

A incorporação de práticas ESG dentro das organizações corrobora para criar um modelo de desenvolvimento econômico, no qual a análise de riscos sociais, ambientais e de governança possam garantir a melhoria de performance.

Pela definição da ABNT PR 2023 (2022), item 3.14, a ESG é: “é um conjunto de critérios ambientais, sociais e de governança a serem considerados, na avaliação de riscos, oportunidades e respectivos impactos, com objetivo de nortear atividades, negócios e investimentos sustentáveis”.

Na busca de um desenvolvimento sustentável e na implementação das práticas ESG, as empresas apresentam grande dificuldade. Gestores enfrentam desafios éticos, como o cumprimento de leis, normas e regulamentos que podem ser obrigatórios ou voluntários, além do desafio de implementar uma produção responsável e alinhada no atendimento às novas expectativas de seus *stakeholders*, principalmente em relação às responsabilidades social e ambiental (Laszlo & Cescau, 2017; Mit Sloan Review Brasil, 2022).

A atuação de forma coerente, com ética, que emerge da consciência responsável dos líderes para que eles consigam influenciar nas decisões da empresa, é um grande passo para que suas ações sejam legitimadas pela sociedade (Ashley et al., 2019).

No dia 8 de novembro de 2022, aconteceu o Fórum ao Vivo: como o tema "Sua empresa ainda não tem estratégias ESG? Atente-se: seu concorrente já saiu na frente!" promovido pela Mit Sloan Review Brasil (2022), onde Rodrigo Santini, diretor executivo do sistema B Brasil, e Claudio Ribeiro, CEO da 2W Energia destacaram a importância no papel da liderança como responsável por conduzir a agenda social, ambiental e econômica dentro da organização, gerenciando e moldando relações, comunicando suas ações de forma a manter a transparência como um dos princípios da governança, promovendo um ambiente de educação continuada e confiança junto a seus principais *stakeholders*. Os mesmos destacaram que só é possível a mudança se as empresas tiverem "valor", ou seja, um senso comum de propósito, e que consigam impactar, de forma positiva, todos que com elas se relacionam, gerando valor compartilhado junto a seus *stakeholders* (Mit Sloan Review Brasil, 2022).

Organizações com melhor desempenho nos critérios ambiental, social e de governança (ESG) tendem a ser vistas de forma positiva pela sociedade e pelos clientes, gerando ganhos de reputação e imagem. Uma empresa sustentável tem o compromisso com a preservação do planeta para as gerações futuras; essas



empresas são vistas como cidadãs corporativas responsáveis por contribuírem positivamente para a sociedade, uma vez que constroem uma governança transparente e ética atraindo investidores conscientes (Ashley et al., 2019; IBGC, 2022a).

## **2.5 Modelo de avaliação de maturidade de ESG nas organizações**

A implementação de um modelo de avaliação ambiental, social e de governança (ESG) nas organizações é importante no sentido de medir, gerenciar e relatar o desempenho da empresa em relação as questões de sustentabilidade e responsabilidade corporativa (Botelho & Moreno, 2007). Isso permite que as organizações conheçam seus impactos ambientais e consigam minimizá-los, reinventem seu valor para a sociedade, aproveitem a oportunidade de novos negócios, atraindo investidores conscientes, além de criar valor para seus *stakeholders* (Kao & Cruz, 2015; Laszlo & Cescau, 2017; Sarturi et al., 2015).

A norma ABNT PR 2030 foi elaborada pela Comissão de Estudos Especiais de *Environmental, Social and Governance* (ESG) (ABNT/CEE-256), passando em seguida por consulta pública. A ABNT PR 2030 é uma Prática Recomendada, que pretende oferecer à sociedade brasileira, material orientativo sobre o tema *Environmental* (ambiental), *Social* (social) and *Governance* (Governança) - ESG, abordando desde a conceituação, até a orientação para incorporação em uma organização (ABNT PR 2030, 2022)

A norma não é certificável, tendo apenas reconhecimento nacional, por não se tratar de uma norma *International Organization for Standardization* (ISO) e disponibilizar um modelo de avaliação direcionada à aplicação dos critérios ambientais, sociais e de governança, conforme a ABNT PR 2030 (2022).

Segundo a ABNT PR 2030 (2022), o critério para avaliação de maturidade de uma organização é a identificação da materialidade<sup>i</sup> das práticas ESG, onde se consegue estimar o estágio de maturidade em relação a tais práticas em que a empresa se encontra.

Esse modelo é composto por uma escala de cinco níveis evolutivos, que permitem identificar, junto às práticas utilizadas pela organização na implementação do ESG (ambiental, social e de governança), o seu estágio de maturidade, conforme a ABNT PR 2030 (2022).

Após a comparação das práticas que são sugeridas pela norma e as ações que foram implementadas pela empresa, com o objetivo de atender aos temas e critérios do eixo ambiental, social e de governança, é possível identificar os próximos passos na evolução da empresa na agenda ESG. A Figura 1 apresenta o estágio de maturidade desses critérios ESG.



**Figura 1.** Estágio de maturidade dos critérios ESG

*Nota.* Fonte: Recuperado de “Ambiental, social e governança (ESG) - Conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações. ABNT PR 2030, de 14 de dezembro de 2022, [Versão Corrigida: 2023]. São Paulo: Associação Brasileira de Normas Técnicas, p. 35.

Nos estágios 1 e 2, as ações não podem ser consideradas práticas ESG tendo em vista que o assunto está sendo tratado na organização de forma a atender a legislação ou por meio de práticas dispersas. Ainda existe um nível menor de conscientização e envolvimento da alta direção.

A partir do estágio 3 a liderança já possui uma atuação mais consciente sobre o tema ESG, indo além da legislação. As práticas possuem enfoque operacional e passam a ser gerenciadas em processos estruturados, mas, a princípio, tem objetivo de mitigar riscos de imagem, reputação e melhorias em eficiência e qualidade e se inicia a aderência ao que são chamadas de práticas ESG.

No estágio 4, a liderança está à frente dos processos ESG, os temas são integrados a uma abordagem estratégica, desenvolve uma visão integrada para lidar com os temas, articulando sistemas e processos. Nessa fase, a organização usa o ESG como forma de se diferenciar junto ao mercado, promovendo inovação tecnológica ou novos modelos de negócio. Possuem objetivos, metas, indicadores-chave do desempenho e monitoramento contínuo.

No estágio 5, a organização já posicionou o ESG como base do seu modelo estratégico de negócio e atua para impactar e influenciar outras organizações, em um movimento mais amplo frente ao seu setor de atividades e cadeia de valor.

Cabe ressaltar que a ABNT é um foro nacional de normalização. Os documentos elaborados por ela são voluntários e não incluem requisitos contratuais, legais ou estatutários, portanto, não substituem leis, regulamentos ou decretos.

No entanto, o Código de Defesa do Consumidor (CDC) instituído pela Lei n. 8.078, de 11.09.1990, cuja lei foi Regulamentada pelo Decreto n. 861, de 09.07.1993), na Seção IV, trata das Práticas Abusivas em seu Artigo 39, cujo inciso VIII estabelece:

É vedado ao fornecedor de produtos e serviços colocar, no mercado de consumo, qualquer produto ou serviço em desacordo com as normas expedidas pelos órgãos oficiais competentes, ou, se normas específicas não existirem, pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, ou outra Entidade credenciada pelo Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – CONMETRO (CDC, 1990).

No processo de adoção de práticas sustentáveis, as organizações além de gerenciar seus riscos ESG e mitigar seus impactos negativos, podem aproveitar as oportunidades e gerar impactos positivos criando valor a longo prazo para seus *stakeholders*, chamado de valor compartilhado.

Os assuntos significativos, ou materialidade, eram comumente estabelecidos no âmbito dos relatórios financeiros ao abordar a geração de valor econômico. No entanto, seu significado também passou a ser utilizado para incluir riscos e oportunidades de temas de sustentabilidade que afetam as questões ambientais, sociais e de governança (ESG) e que impactam no desempenho organizacional ou as partes interessadas a curto, médio e/ou longo prazo.

Nas Tabelas 2, 3 e 4 são apresentados os quadros que listam os eixos ambientais, sociais e de governança, seus principais temas e critérios que devem ser utilizados para avaliação de maturidade de uma empresa e os próximos passos para evolução.

Tabela 2  
**Eixo ambiental**

Tema	Critério
Mudanças climáticas.	Mitigação de emissões de gases de efeito estufa (GEE). Adaptação às mudanças climáticas. Eficiência energética.
Recursos hídricos.	Uso de água. Gestão de efluentes.

Continua

	Conclusão
Tema	Critério
Biodiversidade e serviços ecossistêmicos.	Conservação e uso sustentável da biodiversidade. Uso sustentável do solo.
Economia circular e gestão de resíduos.	Economia circular. Gestão de resíduos.
Gestão ambiental e prevenção da poluição.	Gestão ambiental. Prevenção da poluição sonora. Qualidade do ar (emissão de poluente). Gerenciamento de áreas contaminadas. Produtos perigosos.

*Nota.* Fonte: Recuperado de “Ambiental, social e governança (ESG) - Conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações. ABNT PR 2030, de 14 de dezembro de 2022, [Versão Corrigida: 2023]. São Paulo: Associação Brasileira de Normas Técnicas, p. 19.

Segundo a ABNT PR 2030, no eixo ambiental, estão todas as organizações, pois, estas afetam ou são afetadas pelo meio ambiente, empresas dependem de recursos naturais e ativos físicos para realizar suas operações. Por esse motivo, esse eixo inclui os recursos naturais e energéticos consumidos, bem como resíduos gerados, impactos decorrentes e as consequências para os seres vivos. Seus produtos ou serviços podem impactar direta ou indiretamente o meio ambiente.

**Tabela 3**  
**Eixo social**

Tema	Critério
Diálogo social e desenvolvimento territorial.	Investimento social privado. Diálogo e engajamento das partes interessadas. Impacto social.
Direitos humanos.	Respeito aos direitos humanos. Combate ao trabalho forçado ou compulsório. Combate ao trabalho infantil.
Diversidade, equidade e inclusão.	Políticas e práticas de diversidade e equidade. Cultura e promoção de inclusão.
Relações e práticas de trabalho.	Desenvolvimento profissional. Saúde e segurança ocupacional. Qualidade de vida. Liberdade de associação. Política de remuneração e benefícios.
Promoção de responsabilidade social na cadeia de valor.	Relacionamento com consumidores e clientes. Relacionamento com fornecedores.

*Nota.* Fonte: Recuperado de “Ambiental, social e governança (ESG) - Conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações. ABNT PR 2030, de 14 de dezembro de 2022, [Versão Corrigida: 2023]. São Paulo: Associação Brasileira de Normas Técnicas, p. 20.

Segundo a ABNT PR 2030, no eixo social, todas as organizações operam dentro de uma sociedade mais ampla e diversificada. Nesse eixo são abordados os relacionamentos que a organização mantém com seus atores internos e externos e a reputação que ela promove entre pessoas e instituições nas comunidades onde atuam e o quanto contribuem para o respeito aos direitos humanos fundamentais. Para conduzir suas operações, as organizações fazem uso de talento e habilidade dos seus respectivos trabalhadores. Seus produtos e serviços, bem como atividades operacionais envolvidas na sua produção podem beneficiar a sociedade ou causar danos.

Tabela 4  
**Eixo de governança**

Tema	Critério
Governança corporativa.	Estrutura e composição da governança corporativa Propósito e estratégia em relação à sustentabilidade.
Conduta empresarial.	Compliance, programa de integridade e práticas anticorrupção. Práticas de combate à concorrência desleal (antitruste). Engajamento das partes interessadas.
Práticas de controle e gestão.	Gestão de riscos do negócio. Controles internos. Auditoria interno e externa. Ambiente legal e regulatório. Gestão da segurança da informação. Privacidade de dados pessoais.
Transparência na Gestão.	Responsabilização (prestação de contas). Relatório ESG, de sustentabilidade e/ou relato integrado.

*Nota.* Fonte: Recuperado de “Ambiental, social e governança (ESG) - Conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações. ABNT PR 2030, de 14 de dezembro de 2022, [Versão Corrigida: 2023]. São Paulo: Associação Brasileira de Normas Técnicas, p. 21.

Segundo a ABNT PR 2030 (202), no eixo governança, todas as organizações operam exigindo governança, considerando sua própria constituição legal. Ao tomar decisões e alocar recursos naturais, humanos e financeiros, as organizações devem considerar como criação de valor a longo prazo para beneficiar todas as partes interessadas (ABNT, 2022).

A jornada de ESG dentro de cada organização é única e individual, desde o conhecimento sobre o tema, a consolidação de uma nova visão de negócio e intenção

estratégica até a entrega de valor de uma forma mais ampla para a sociedade. Por meio do modelo fornecido pela ABNT PR 2030, além de um material orientativo sobre o tema *Environmental (ambiental), Social (Social) and Governance (Governança) - ESG*, a mesma possui um modelo de avaliação e direcionamento que permite que as organizações identifiquem a maturidade da organização em relação a um determinado critério ESG e possam ajudar a definir os próximos passos (corrigindo gaps e/ou determinar sua ambição), traçando estratégias para avançar nesse tema, de forma a contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável.

### **3 Método**

Esse trabalho consiste em um estudo de caso com abordagem qualitativa, cuja característica é se preocupar com a qualidade dos dados, a profundidade das informações e a riqueza do contexto por existir um relacionamento maior entre a pesquisadora e os respondentes (Alievi & Antinarelli, 2015).

A pesquisa consistiu em um estudo exploratório, com objetivo de proporcionar maior familiaridade com o tema, com vistas em torná-lo mais explícito, tendo como foco principal o aprimoramento de uma ideia e maior compreensão do fenômeno, com uso de múltiplos métodos e fontes para explorar, descrever e explicar o fenômeno (Gil, 2002; Yin, 2015).

Um estudo de caso permite que os investigadores, ao focarem no aprofundamento do caso, possa compreender os fenômenos complexos e contextualizá-los. Pode-se afirmar que é uma investigação detalhada de um caso específico, na tentativa de deixar mais evidente uma decisão ou um conjunto de decisões; a razão de serem tomadas tais decisões, como foram implementadas e quais foram os resultados obtidos após implementação (Tommaso, Rodrigues & Pinsky, 2021; Yin, 2015)

No presente trabalho, o estudo é um caso único, e realizado de forma intencional junto a empresa Mercur S.A., que está localizada em Santa Cruz do Sul no Estado do Rio Grande do Sul. Dentre os principais critérios para a seleção da Mercur destacam-se os seguintes fatos: ser uma empresa quase centenária, a se completar em junho de 2024; atuar no setor industrial tendo quase 700 facilitadores; e ter conseguido se consolidar em um modelo de negócio sustentável e responsável na formulação da sua estratégia de negócio. A empresa está comprometida com relacionamentos que valorizam a vida, por meio de produtos voltados à saúde e à

educação, com forte compromisso socioambiental, implementando práticas nos critérios ambientais, sociais e de governança com o propósito de: "Cocriar o mundo de um jeito bom para todo mundo", conforme afirmação da própria empresa (Mercur, 2023).

A empresa, desde 2007, vem amadurecendo na agenda de sustentabilidade e sendo destaque, pela pesquisa Humanizadas (2022), conquistando o prêmio de "Melhores empresa para o Brasil", no *rating* A. Trata-se de uma premiação que busca reconhecer e valorizar as organizações que atuam de maneira mais humana, ética, consciente, sustentável e inovadora, avaliando o nível de maturidade e qualidade de relacionamento junto a *stakeholders* e as práticas, riscos e impacto ESG (*Environmental, Social and Governance*) de cada organização (Humanizadas, 2022).

Além disso, a empresa realizou uma grande mudança estratégica voltada à sustentabilidade, colocando o tema como questão central do negócio, a partir do desejo de Jorge Hoelzel Neto, facilitador da Mercur, e suas irmãs, também acionistas da empresa, o que não é comum a todas as empresas e, exatamente isso, motivou este estudo. A empresa também participou em 2021 do 22º Congresso do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, com seu facilitador da direção e presidente do conselho consultivo, com objetivo de compartilhar com o público a experiência sobre cultura de integridade e ética na sua organização (Mercur, 2021).

O trabalho tem como foco secundário avaliar quais os próximos passos a serem percorridos pela empresa Mercur na evolução da agenda de sustentabilidade nos critérios ambientais, sociais e de governança (ESG) e identificar o nível de envolvimento da liderança, alinhadas às boas práticas internacionais, de acordo com a ABNT PR 2030 e/ou outras ações de acordo as iniciativas propostas pela própria empresa (ABNT, 2022; Mercur, n.d.; Rangel, 2022).

Como instrumento de coleta da evidência do estudo de caso, foi utilizada a pesquisa bibliográfica exploratória que abarca os temas de governança para sustentabilidade e o relacionamento com as teorias dos *stakeholders* e legitimidade, valor compartilhado e desenvolvimento sustentável. Isto com o objetivo de buscar a cobertura do fenômeno de uma forma mais ampla e rica em dados e informações (Gil, 2002; Yin, 2015). Para a coleta de informações foi feito uso da pesquisa em sites da empresa, de trabalhos publicados sobre a empresa e trechos de livros com citações do caso Mercur (Donaggio, 2022; Strussmann et al., 2017).

Posteriormente, partiu-se para a compreensão do status atual da empresa objeto do estudo de caso, que deu-se através de visita às instalações da empresa, conversas informais com os facilitadores e participação como ouvinte, no evento "Jeito Mercur: experiência imersiva", que ocorreu nos dias 31 de agosto e 01 de setembro de 2023; nessa visita Jorge Hoelzel Neto, acionista e presidente do conselho de administração da empresa, juntamente com outros facilitadores, tiveram a oportunidade de compartilhar todo o processo de mudança cultural da empresa, o movimento e os principais desafios enfrentados pelo mesmo (Vóka, 2023). Segundo Flick (2009) os pesquisadores, quando na presença pessoal, são parte importante da pesquisa em termos de experiência de campo, influenciando sua capacidade de reflexão sobre o caso estudado.

A partir do referencial bibliográfico, e baseado nas melhores práticas ambientais, sociais e de governança (ESG), conforme a ABNT PR 2030 (ABNT, 2022), elaborou-se um questionário para diagnóstico da empresa. Segundo Yin (2015), os questionários estruturados é uma das formas de coleta de informações em um estudo de caso, desde que não sejam exclusivos, uma vez que o autor enfatiza a importância de uma abordagem holística e de múltiplos métodos. Ele argumenta que uma combinação de métodos de coleta de dados ajuda a capturar a complexidade e a riqueza do fenômeno estudado.

Os questionários, com base em um roteiro estruturado, foram criados de forma a dar maior fluidez e otimizar a sequência de ações que foram realizadas ao longo do tempo pela empresa Mercur na implementação dos temas e critérios ambientais, sociais e de governança (ESG), sem deixar de seguir uma linha consistente de investigação; o que permitiu o levantamento de informações que pudessem compreender as seguintes questões: (I) Comparar as boas práticas implementadas pela Mercur desde 2009 nos critérios ambientais, sociais e de governança (ESG) com as práticas propostas pela ABNT PR 2030; (II) Verificar em qual estágio de maturidade, segundo a ABNT PR 2030, nos critérios ambientais, sociais e de governança (ESG) a empresa se encontra atualmente; (III) Apontar os próximos passos na agenda ambiental, social e de governança (ESG) a serem implementados pela empresa Mercur de acordo com os critérios e as Boas Práticas propostas pela norma ABNT PR 2030, e/ou propostas pela própria empresa; e, (IV) Identificar o nível de envolvimento da liderança e da alta gestão na implementação de práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) na empresa Mercur.



Para proporcionar uma visão mais ampla sobre as questões de sustentabilidade implementadas pela empresa, o questionário foi dividido em três partes, considerando os eixos ambientais, sociais e de governança.

O primeiro eixo, o ambiental, possui 168 perguntas em cinco temas de pesquisa, que são: (I) Mudanças climáticas; (II) Recursos hídricos; (III) Biodiversidade e serviços ecossistêmicos; (IV) Economia circular e gestão de resíduos; e, (V) Gestão ambiental e prevenção da poluição.

O segundo eixo, o social, possui 120 perguntas com os seguintes temas: (I) Diálogo social e desenvolvimento territorial; (II) Direitos humanos; (III) Diversidade, equidade e inclusão; (IV) Relações e práticas de trabalhos; e, (V) Promoção de responsabilidade social na cadeia de valor.

O terceiro e último eixo, a governança, possui 125 perguntas com os seguintes temas: (I) Governança corporativa, (II) Conduta empresarial; (III) Prática de controle de gestão; e, (IV) Transparência na gestão.

O questionário possui notas para escolha do nível de implementação de tais práticas:

- a) Nota dez (10) quando a empresa marcar que utiliza tal prática para implementação do critério.
- b) Nota cinco (5) quando essa prática está em processo de implementação pela empresa.
- c) Nota zero (0) quando a empresa não utilizou de tal prática para implementação da sustentabilidade.
- d) Não Aplicável (NA) quando a prática proposta não for aplicável para o tipo de negócio, visto que a norma ABNT PR 2030 é genérica e aplicável a todos os tipos de negócios e organizações.

Quando for dada a nota zero, ou seja, a prática não foi utilizada pela empresa na implementação dos critérios ambientais, sociais e de governança, é necessário que a empresa verifique se tal prática é importante a ser implementada e isso será avaliado como próximos passos a serem percorridos na implementação das práticas sociais, ambientais e de governança (ESG).

Os questionários foram respondidos por um grupo de 05 (cinco) facilitadores que são responsáveis pela implementação dos critérios elencados nos questionários e que abordam as questões ambientais, sociais e de governança (ESG) supracitadas. A escolha do grupo partiu do coordenador, facilitador responsável pelos

temas de sustentabilidade na Mercur. Foram respondidos entre o período de setembro a outubro de 2023, e tais questionários tiveram um período de 05 (cinco) semanas para conclusão. No decorrer do período de preenchimento dos questionários, instruções foram dadas aos respondentes quando solicitadas e, ao final da entrega dos questionários, foram validadas as respostas das entregas junto aos responsáveis.

A partir dos resultados do questionário foi elaborado um gráfico para auxiliar na visualização, com o intuito de buscar ampla compreensão sobre o fenômeno estudado e sua triangulação com a governança corporativa, criação de valor compartilhado, cultura ética e desenvolvimento sustentável alinhados aos critérios ambientais, sociais e de governança. Em seguida foi avaliado o nível de envolvimento da liderança observando as respostas inseridas dentro de cada uma das práticas descritas no questionário; o nível de maturidade da Mercur é a junção do envolvimento da liderança com as práticas ESG que foram implementadas.

É importante notar que durante muito tempo a empresa direcionou todas as suas ações em prol da relevância que era dada às questões econômicas, porém, em meados de 2007, quando o pai de Jorge Hoelzel Neto faleceu, a empresa estava bem economicamente, contudo, era necessário fazer mudanças profundas na empresa, que contemplassem o alinhamento do propósito com a origem da empresa e o desejo de Jorge Hoelzel Neto e suas irmãs.

Segundo Donaggio (2022), existe uma forma mais abrangente de entender o termo ESG para uma organização, uma forma intrínseca de atuação, uma transformação profunda nos paradigmas empresariais no que diz respeito a reflexões de cunho ético em suas relações com seus diversos *stakeholders* e nos valores praticados em todas as suas decisões de negócio. Foi o caso da Mercur que, em 2008, foi buscar na sua essência um modo de conciliar suas questões econômicas com o propósito de "Cocriar o mundo de um jeito bom para todo mundo". O foco, então, passou a ser a construção sustentável da empresa com as pessoas e para as pessoas de maneira a minimizar seus impactos ambientais e sociais pensando no futuro e na sua responsabilidade social como empresa.

A triangulação de dados é importante no estudo de caso porque ajuda a obter uma compreensão mais completa e confiável do fenômeno em estudo, fortalecendo a validade dos resultados e aumentando a confiança nas conclusões da pesquisa, além de ser uma forma de maximizar a validade dos esforços de campo.

Como o estudo de caso deve se esforçar para desenvolver uma boa estrutura teórica, não apenas no projeto de pesquisa e na coleta de dados, mas, também, na análise e generalização dos resultados (Yin, 2015), o tratamento e análise dos dados ocorreram em duas etapas.

Na primeira etapa, os dados foram tratados levando em consideração as proposições teóricas que conduziram este estudo, com o objetivo de compreender sobre o fenômeno estudado e sua triangulação com os eixos teóricos analisados, ou seja, a governança para a sustentabilidade e suas relações com as teorias dos *stakeholders* e sua legitimidade, criação de valor compartilhado e desenvolvimento sustentável.

Já na segunda etapa, os dados coletados nos questionários juntamente com as observações feitas durante a imersão na empresa foram estruturados, analisados e interpretados no intuito de obter conhecimento sobre o processo de mudança de posicionamento "virada de chave", em prol da construção de uma governança sustentável e seu alinhamento com o chamado ESG, critérios ambientais, sociais e de governança.

## **4 Análise dos Resultados**

### **4.1 Contextualização da empresa Mercur**

A empresa Mercur constitui-se uma empresa brasileira, familiar, sociedade anônima de capital fechado, fundada em 1924, no município de Santa Cruz do Sul, no Rio Grande do Sul. As primeiras atividades da empresa eram consertos de pneus e produção de artefatos de borracha. Atualmente opera em duas unidades industriais, empregando cerca de 700 colaboradores e produzindo produtos à base de borracha para educação, saúde e inclusão, baseada na Cocriação, ou seja, na participação colegiada da criação de produtos que atendam a necessidade de seus consumidores e na condução de decisões colegiadas; condução esta que fomenta um ambiente de educação e diálogo (Strussmann et al., 2017; Vóka, 2023).

A sensação de afastamento da origem e da essência tornou-se o marco que inicial para uma profunda transformação, começada em 2007, pela inquietude de Jorge Hoelzel Neto, quando seu pai faleceu e, com esse passamento abriu a possibilidade de realizar as mudanças idealizadas por ele e suas duas irmãs. A empresa havia começado seus trabalhos por meio de uma forma de gestão

tradicional, caracterizada por comando e controle, em um patamar de acelerado crescimento, com pouca sensibilização em relação as pessoas, com posicionamento de mercado agressivo e dedicada ao faturamento (Alievi & Antinarelli, 2015; Strussmann et al., 2017).

Em 2009 a empresa tomou novos rumos, com uma verdadeira reviravolta estratégica. Desde o início, a preocupação foi que a empresa não se tornasse um tipo "parece, mas não é", por isso foi feito um trabalho profundo com vistas a resgatar a sua essência, de forma a conciliar metas econômicas com o propósito de priorizar pessoas, minimizar seus impactos ambientais e sociais. Assim, focou-se na construção de parcerias, de fazer "com" as pessoas e "para" as pessoas, de modo que o lucro passou a ser o reflexo dessa nova forma de fazer negócio (Donaggio, 2022; Strussmann et al., 2017).

A empresa adotou uma estrutura organizacional diferente das convencionais, na perspectiva horizontal. O modelo centralizado de comando deu espaço para o processo de decisão colegiada, no qual existem facilitadores e não mais chefes; além disso, foi também instituída a área de "talentos humanos" sendo um de seus pilares o aprendizado constante. A liderança participou diretamente na implementação das melhores práticas ambientais e sociais, e com uma perspectiva de que é necessário mudar as pessoas para que elas mudem a empresa (Strussmann et al., 2017).

Em 2003 a empresa passou pela certificação ISO 9001, sendo o marco inicial para a transformação da cultura da empresa. Em 2008, uma consultoria foi contratada para fazer o seu primeiro diagnóstico social e ambiental e nele ficou explicito que a liderança precisava ser adequada ao novo modelo de negócio; modelo esse denominado "Jeito Mercur de ser". As pessoas foram trazidas a participar da construção de todo processo ("fazer com"), buscando um nivelamento de conhecimento para ajudar na tomada de decisão e na criação de uma cultura organizacional participativa, responsável, ética e acolhedora (Humanizadas, 2022; Vóka, 2023).

A simplicidade e o respeito foram utilizados como método para a construção de parcerias de negócio. Um dos direcionadores da empresa é a não realização de negócios com empresas que não valorizam a vida como, por exemplo, as empresas de tabaco. A interrupção da fabricação de produtos educacionais com personagens licenciados exemplifica a orientação da empresa para esse propósito, pois, apesar de ser muito lucrativa foi descontinuada a sua produção por entender que aumentava a

desigualdade na sala de aula, visto que algumas das crianças não tinham condição de aquisição, já que seu custo era mais alto por conta dos royalties pagos. A empresa faz parte de um projeto chamado "Borracha nativa", por meio do qual compra a borracha natural garantindo renda para a população ribeirinha da região do Pará e os seringueiros beneficiados retribuem cuidando da floresta (Mercur, 2023; Strussmann et al., 2017).

Desde que deu início a transformação do seu modelo de negócio em 2009, a Mercur vem se consolidando no mercado como empresa direcionada às práticas sociais, ambientais e de governança sustentável que se define como "O jeito Mercur de ser e fazer negócios". Sua motivação teve início pelos acionistas majoritários e se mantém consolidada pelo fortalecimento da cultura organizacional, o aprendizado continuado e as discussões e alinhamento de temas da pauta social, ambiental e de governança pelos grupos de trabalho colegiados. A prática de liderança anfitriã visa um ambiente de respeito, aceitação e ética que, para a Mercur, é definida como a forma de cumprir o que é combinado entre as partes o que propicia vantagem competitiva e criação de valor compartilhada com seus diversos *stakeholders* (Strussmann et al., 2017; Vóka, 2023).

#### **4.2 Comparação dos critérios ESG implementados pela Mercur e o recomendado pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT PR 2030)**

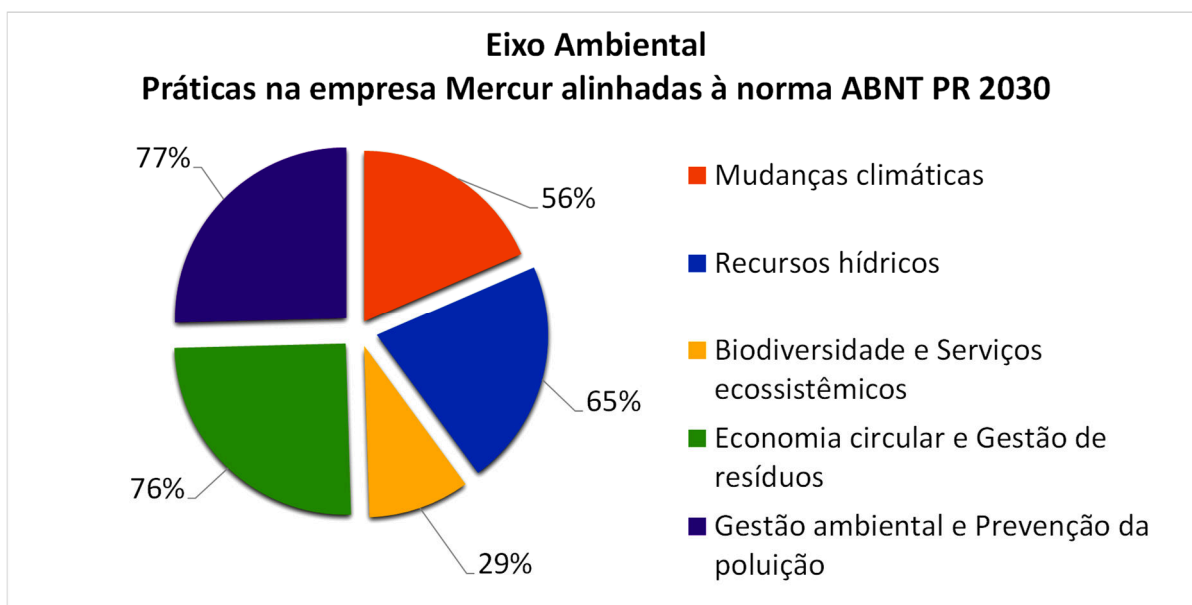
As informações foram levantadas mediante a aplicação do questionário desenvolvido pela autora, de acordo com as práticas recomendadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT PR 2030. Foram considerados os critérios ambiental, social e de governança aplicados junto a empresa Mercur, bem como observações realizadas pela autora mediante visita à empresa e coletas em website oficial; estas foram comparadas e confrontadas para indicar o quanto alinhadas estão com as práticas de sustentabilidade recomendadas e as implementadas pela empresa Mercur.

Conforme já mencionado, as empresas que possuem maior desempenho nos critérios ambientais, sociais e de governança geram ganhos de reputação e imagem perante a sociedade e são vistas como responsáveis e legítimas, pois estão alinhadas às suas necessidades e contribuem positivamente (Ashley et al., 2019; IBGC, 2022a).

#### 4.2.1 Critérios do eixo ambiental

Segundo abordagem ambiental, social e de governança (ESG), a avaliação dos critérios ambientais envolve preocupações com a mudança climática, abarcando a gestão da redução dos impactos ambientais como emissão de carbono, redução da vulnerabilidade dos sistemas naturais como adaptação às mudanças climáticas e redução do uso de energia, incluindo fontes não energéticas. Envolve também a gestão dos recursos hídricos, como uso da água e efluentes, a biodiversidade como fator responsável pelo equilíbrio e estabilidade dos ecossistemas e serviços ecossistêmicos no sentido de manutenção, recuperação e/ou melhoria das condições ambientais. Além disso, considera-se também a economia circular, na sua abordagem sistêmica, para manter o uso circular de recursos (recuperação, retenção e adição de valor), gestão de resíduos para melhor aproveitamento do valor dos materiais observando a possibilidade de não geração, redução, reutilização e reciclagem. Igualmente, considera-se a gestão ambiental com objetivo de equilibrar a proteção e prevenir a poluição de suas atividades no ambiente e usando racionalmente os recursos naturais, conforme ABNT PR 2030 (ABNT, 2022).

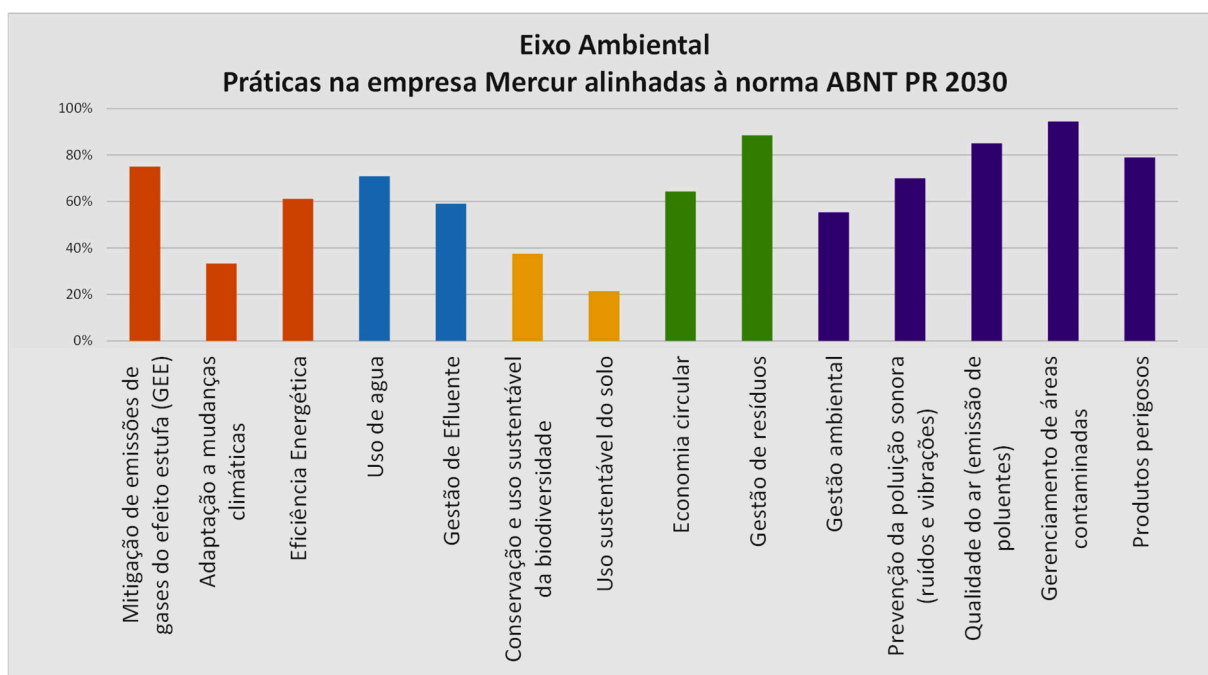
A Figura 2 apresenta as práticas da empresa Mercur para o eixo ambiental.



**Figura 2.** Eixo ambiental – Práticas na empresa Mercur alinhadas à norma ABNT PR 2030

*Nota.* Fonte: Adaptado de “Ambiental, social e governança (ESG) - Conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações.” ABNT PR 2030, de 14 de dezembro de 2022, [Versão Corrigida: 2023]. São Paulo: Associação Brasileira de Normas Técnicas.

A Figura 3 apresenta os critérios abordados pela ABNT PR 2030 dentro de cada um dos temas.



**Figura 3.** Eixo ambiental – Critérios abordados pela norma ABNT PR 2030 dentro de cada um dos temas

*Nota.* Fonte: Adaptado de “Ambiental, social e governança (ESG) - Conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações.” ABNT PR 2030, de 14 de dezembro de 2022, [Versão Corrigida: 2023]. São Paulo: Associação Brasileira de Normas Técnicas.

De acordo com as Figuras 2 e 3, nas quais se observa a comparação das práticas recomendadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT, é possível notar os seguintes pontos em relação à empresa Mercur:

- **Gestão ambiental e prevenção da poluição (77%):** é possível destacar neste critério o gerenciamento de áreas contaminadas, com 94% de alinhamento em relação à norma, e gestão de produtos perigosos com 79% de alinhamento. Esses dados reforçam que, apesar da empresa ter 99 anos e estar estabelecida em uma área urbana, ela possui uma preocupação relevante com o armazenamento de produtos que possam causar poluição e impactos ambientais. Quando possível, a organização também realiza a retirada de usos de produtos perigosos e/ou com maior toxicidade no desenvolvimento de novos produtos, com controle de acesso e treinamento para uso, além de separá-los e identificá-los, contando com equipe treinada no caso de necessidade de mitigação e contenção. Ademais, o sistema de saúde e segurança ocupacional da empresa é todo moldado e baseado na norma ISO 45001, com foco na melhoria do desempenho da empresa em termos de saúde e segurança. E a responsabilidade da empresa pela saúde e bem-estar de seus

colaboradores é significativa, sendo possível notar uma gestão eficiente da qualidade (85%) e de poluição sonora (70%).

- **Economia circular e gestão de resíduos (76%):** observando a gestão de resíduos, a Mercur possui um alinhamento de 88% com a norma, condizente com as práticas da empresa, que possui o cuidado de não encaminhar nenhum resíduo a aterros, tendo fluxo de geração de resíduos, com uma bem-organizada segregação interna, de forma a realizar coletas internas de pilhas, baterias, lâmpadas fluorescentes e óleos de cozinha. Além disso, dentro da economia circular, a empresa procura introduzir insumos reciclados e renováveis em seus produtos, como é o caso da nova bolsa térmica com algodão natural e caroço do fruto da palmeira Juçara; informação disponível no site da Mercur na parte relativa a produtos/novos produtos/termoterapia).

- **Recursos hídricos (65%):** dentro deste critério, nota-se um grau de conformidade com a norma de cerca de 71% em relação ao uso da água e 59% de gestão de efluentes. A empresa atinge esses percentuais ao adotar práticas como, por exemplo, a reutilização de água e aproveitamento de água da chuva em banheiros, resfriamento dos equipamentos e sistema de controle de vazão em torneiras. Quanto ao desenvolvimento de novos produtos, a empresa tem a preocupação na redução de consumo de água, contando com um comitê das bacias de água locais, que possui um representante para acompanhamento e realização do plantio de árvores nativas em nascentes, com o intuito de garantir a governança pública e a proteção de áreas protegidas. Em relação à gestão de efluentes, as principais ações são a gestão das leis em vigor e o cumprimento delas como, por exemplo, as outorgas e a autorização para destinação, doação de lodo produzido no tratamento de efluentes para compostagem que são usados na agricultura, isto é, nenhum lixo é encaminhado para aterro, uma vez que são disponibilizados para fins específicos, de forma a otimizar o sistema hidráulico.

- **Mudanças climáticas (56%):** dentro deste critério é possível observar um nível de conformidade com a norma de 75% em relação à emissão de gases de efeito estufa, e de 33% em relação à adaptação à mudança climática; além de 61% em relação à eficiência energética. A companhia atingiu esse percentual de alinhamento por meio de algumas ações, tais como a realização de um inventário de emissão de gases do efeito estufa no ano, passando a ser carbono neutro desde 2015 (com diminuição de 3145 tCO<sub>2</sub>e para 1145 tCO<sub>2</sub> entre os anos de 2009 e 2022). Além



disso, a organização também se adaptou às mudanças climáticas, tendo ainda um alinhamento com a norma de 33%, dada a ausência de um plano formalizado de ameaças e impactos das mudanças climáticas em seu negócio. Ademais, dentro do critério de eficiência energética, a empresa atingiu alinhamento com a norma de 61%, que se deve, principalmente, ao fato de ainda ter pontos que podem ser melhorados como, por exemplo, a inspeção do projeto de edificação para o melhoramento da eficiência energética e o aproveitamento do calor de exaustão dos grupos de geradores de energia que a organização possui.

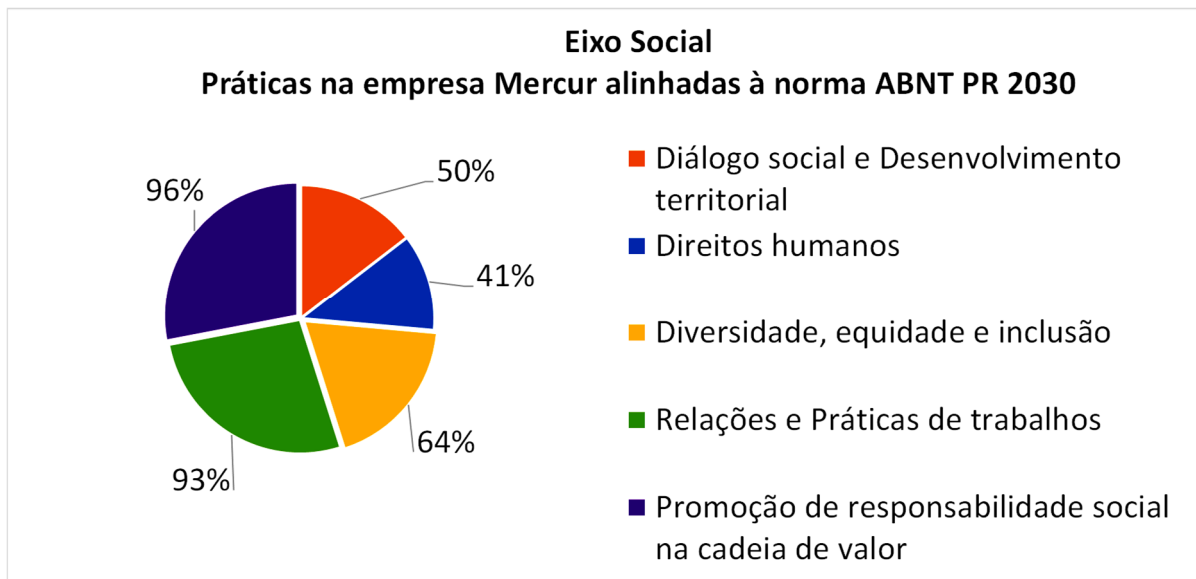
- **Biodiversidade e serviços ecossistêmicos (29%):** dentro do critério de conservação e uso sustentável da biodiversidade, a empresa não obteve em nenhuma das recomendações alinhamento de 100% com a norma, tendo atingido apenas o nível de 38%. O principal motivo foi a ausência de uma maior abrangência em toda a sua cadeia de suprimentos dos impactos negativos causados à biodiversidade, com a garantia do uso sustentável e, por consequência, um plano para mitigação desses danos. Quanto ao uso sustentável do solo, a organização possui um alinhamento de 21% por não possuir sistema de rastreabilidade para identificar a origem de suas matérias-primas em toda sua abrangência, além da falta de compartilhamento dessa informações, mapeamento dos riscos e oportunidades em relação ao uso do solo em toda a sua cadeia, incluindo fornecedores; em consequência, não possui medição e monitoramento além da promoção de campanhas como, por exemplo, uso de produtos biológicos ou de defensivos e manejo integrado de florestas.

#### **4.2.2 Critérios do eixo social**

Segundo a abordagem ambiental, social e de governança (ESG), a avaliação dos critérios sociais envolvem temas como: diálogo social e desenvolvimento territorial (com os critérios de investimento social privado); diálogo e engajamento das partes interessadas; impactos sociais; direitos humanos (com o critério de respeito a esses direitos); combate ao trabalho forçado ou compulsório e combate ao trabalho infantil; além da diversidade, da equidade e da inclusão (considerando os critérios de políticas e práticas de diversidade, equidade, cultura e promoção à inclusão). A abordagem social também abrange temas de relações e práticas de trabalho como os critérios desenvolvimento profissional, saúde e segurança ocupacional; observa ainda a qualidade de vida, a liberdade de associação e as políticas de remuneração e benefícios. E, por fim, a visão social também considera temas de promoção de

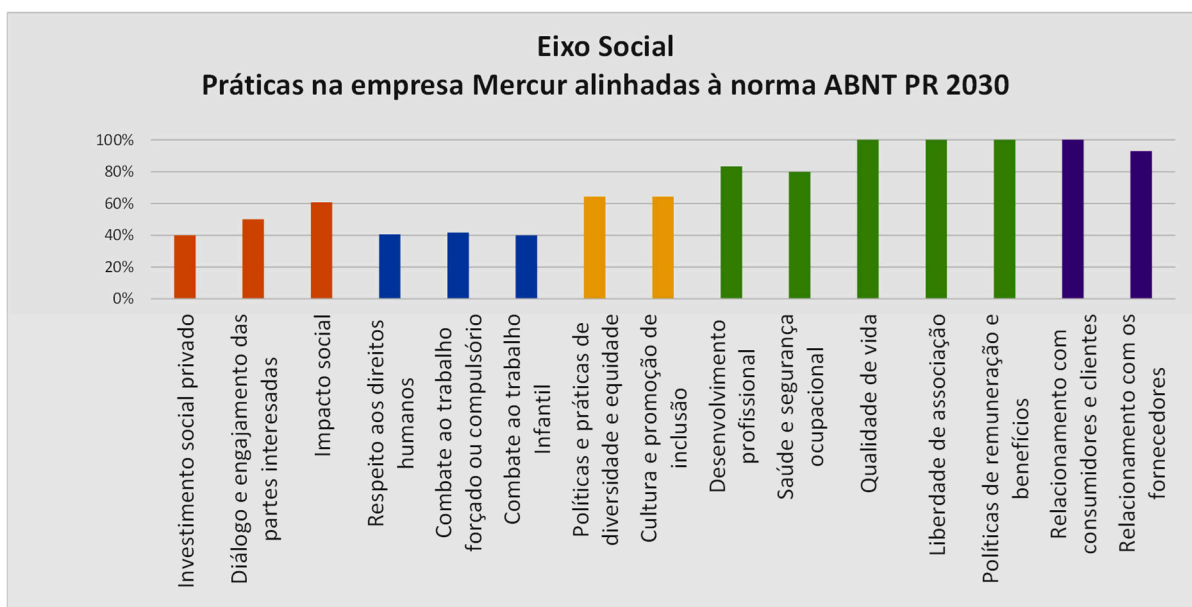
responsabilidade social na cadeia de valor com os critérios de relacionamento com fornecedores, clientes e consumidores, conforme a ABNT PR 2030 (ABNT, 2022).

A Figura 4 apresenta as práticas da empresa Mercur para o eixo social.



**Figura 4.** Eixo social – Práticas na empresa Mercur alinhadas à norma ABNT PR 2030  
*Nota.* Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário respondido na empresa Mercur.

A Figura 5 apresenta os critérios abordados pela norma ABNT PR 2030 dentro de cada um dos temas.



**Figura 5.** Eixo social – Critérios abordados pela norma ABNT PR 2030 dentro de cada um dos temas

*Nota.* Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário respondido na empresa Mercur.

De acordo com as Figuras 4 e 5, é possível notar a comparação das práticas recomendadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, observando os seguintes pontos em relação à empresa Mercur:

- **Promoção de responsabilidade social na cadeia de valor (96%):** é possível destacar que, com relação ao relacionamento com clientes e consumidores, a Mercur está 100% alinhada às recomendações da norma, cabendo destacar o laboratório de inovação social que foi criado em 2014 com a intenção de promover interações entre os colaboradores e a comunidade, utilizado para as práticas de cocriação, buscando atender sempre a necessidade do cliente. Além disso, a organização dispõe de um site estruturado para receber dúvidas e dar explicações sobre cada detalhe de seus produtos e um Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), que também apoia seus clientes e consumidores. No critério de relacionamento com fornecedores, a empresa está alinhada com as recomendações da norma em 93%, com destaque para a declaração da companhia sobre a importância do relacionamento para o fortalecimento da cultura organizacional e a busca de novas oportunidades, sendo os fornecedores declarados como *stakeholders* parceiros. A empresa escolhe, classifica e define a abrangência de compras de cada fornecedor com base nas práticas ESG; além disso, é possível destacar que nos casos dos parceiros de negócio que ainda não atendem os critérios, são criadas parcerias para dar oportunidade a eles. E, por fim, a Mercur é também avaliada pelos fornecedores com base em sua conduta ética e legal.

- **Relações e Prática de trabalhos (93%):** para os itens qualidade de vida, liberdade de associação e políticas de remuneração em benefícios, a empresa está alinhada com a norma em 100%, sendo destaque a realização de pesquisa sobre o clima organizacional com a participação de um parceiro externo e a atuação direta junto a planos de ações, com a criação de um grupo de saúde integral para tratar temas diversos, desde a saúde financeira até a qualidade do sono; além de um canal direto para acompanhamento psicológico. A empresa possui diversos programas de valorização e reconhecimento de seus colaboradores, com destaque para a participação de vários deles nos grupos de decisões colegiadas; participação está, em que são alinhadas informações através de conhecimentos fornecidos previamente, de maneira a possibilitar que todos consigam os dados necessários para serem mais assertivos. Um dos colaboradores da empresa é presidente do sindicato da categoria; e dentro da política de remuneração, a empresa está trabalhando para redução da

diferença entre o maior e menor salário adotando reajustes e benefícios com faixas distintas. No critério de desenvolvimento profissional, saúde e segurança ocupacional, a organização está alinhada com os critérios em 83% e 80% respectivamente, se destacando no aspecto de desenvolvimento profissional, dado que a Mercur tem como pilar o pensamento de que a educação é uma forma de transformação social e, por isso, seus colaboradores recebem incentivos e recursos financeiros para buscar se desenvolver profissionalmente constantemente, além de criar espaços de aprendizagem e promoção de cursos profissionalizantes para seus colaboradores terem a oportunidade de renda extra.

- **Diversidade, equidade e inclusão (64%):** neste campo, tanto para os critérios de políticas e práticas de diversidade, quanto para a promoção da inclusão, a Mercur tem um alinhamento de 64%. A empresa tem como direcionadora, a ideia de proporcionar um ambiente de respeito, de diversidade e inclusão junto ao laboratório de inovação social. Foi perceptível quando da visita em sua fábrica que os facilitadores se sentem à vontade para fornecer informações, tendo em seu local de trabalho, a liberdade necessária para se expressarem com orgulho. Além disso, foi possível se deparar com mais de uma geração da mesma família trabalhando na empresa, sendo que temas como esse foram iniciados recentemente, por isso algumas práticas não estão inseridas dentro do compromisso institucional e da estratégia da organização. Os treinamentos ainda estão sendo ministrados e, logo após, os grupos de trabalho serão formados e as políticas serão atualizadas.

- **Diálogo social e desenvolvimento territorial (50%):** em relação ao critério social privado, a Mercur tem alinhamento com a norma em algumas práticas, como a disponibilização de horas de trabalho de seus colaboradores para participarem e fornecerem treinamentos para a sociedade, para escolas e para serviços públicos, mas, esse processo não está ainda implementado, sendo necessário o mapeamento dos *stakeholders* e o levantamento das suas expectativas para posteriormente iniciar o processo de tomada de ações direcionadas às suas necessidades. Os recursos destinados a prestar assistência social, como educação, projetos científicos e atividades culturais são direcionados aos colaboradores da Mercur e seus familiares. Para a comunidade externa, a empresa promove o "projeto pescar" no qual qualifica jovens em situação de vulnerabilidade, propiciando uma formação profissional. Quanto ao diálogo e engajamento com partes interessadas, não existe um processo

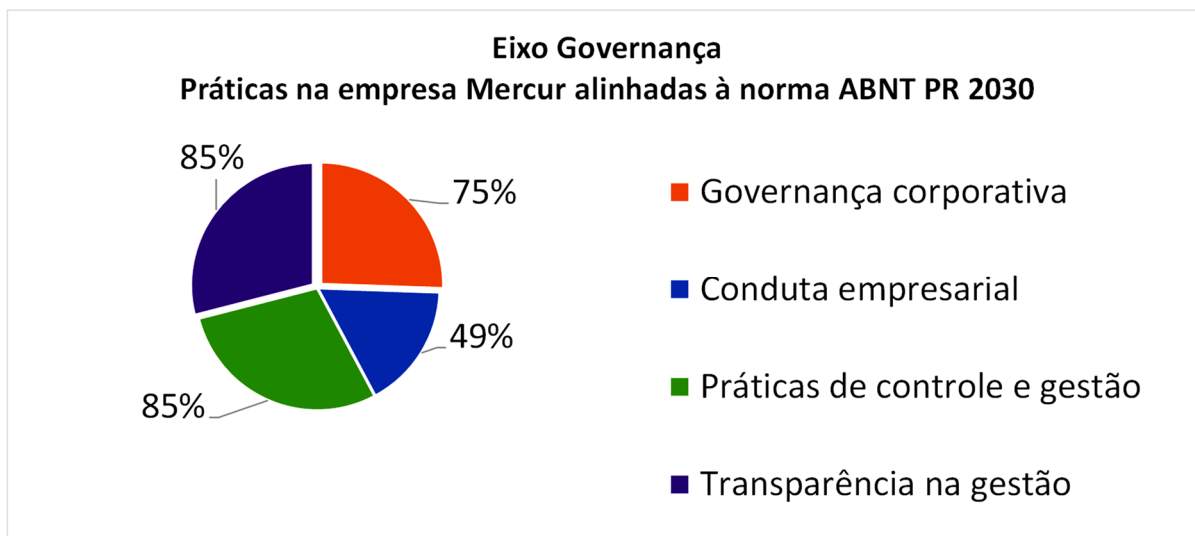
formal para identificação e definição de representante do grupo, bem como há uma falta de campanhas e de pesquisas para conhecimento e monitoramento do grupo.

- **Direitos humanos (41%):** quanto às práticas relacionadas a respeito dos direitos humanos e combate ao trabalho forçado, a Mercur ainda não implementou políticas abordando o assunto, além de não mapear e monitorar dentro de toda a sua cadeia de suprimentos, inclusive tendo um canal para denúncias externas. O tema é abordado pela alta direção de forma que demonstra seu comprometimento, entretanto, treinamentos periódicos não são abordados externamente, apenas para seus facilitadores internos. Quanto ao combate do trabalho infantil, a organização declara como um dos seus princípios de boas práticas da cadeia de suprimentos e possui cláusulas contratuais para coibir essa prática, estando desalinhada com a norma no sentido de desenvolvimento de política e monitoramento de toda sua cadeia de suprimentos, com objetivo de eliminar qualquer risco dentro de suas atividades.

#### **4.2.3 Critérios do eixo de governança**

Segundo abordagem ambiental, social e de governança (ESG), a avaliação dos critérios de governança envolvem temas como: governança corporativa considerando os critérios de estrutura e composição da governança; o propósito e estratégica em relação à sustentabilidade; além da conduta empresarial, com critérios de *compliance*, de programas de integridade, de práticas anticorrupção, de práticas de combate à concorrência desleal (antitruste) e engajamento das partes interessadas. Ademais, a governança abrange também práticas de controle de gestão considerando critérios de gestão de riscos do negócio, controles internos, auditorias internas e externas, ambiente legal e regulatório, privacidade de dados pessoal e gestão da segurança da informação. E, por fim, a governança observa, igualmente, o tema de transparência na gestão, que engloba o critério responsabilização e relatórios ESG, de sustentabilidade e/ou relato integrado conforme a ABNT PR 2030 (ABNT, 2022).

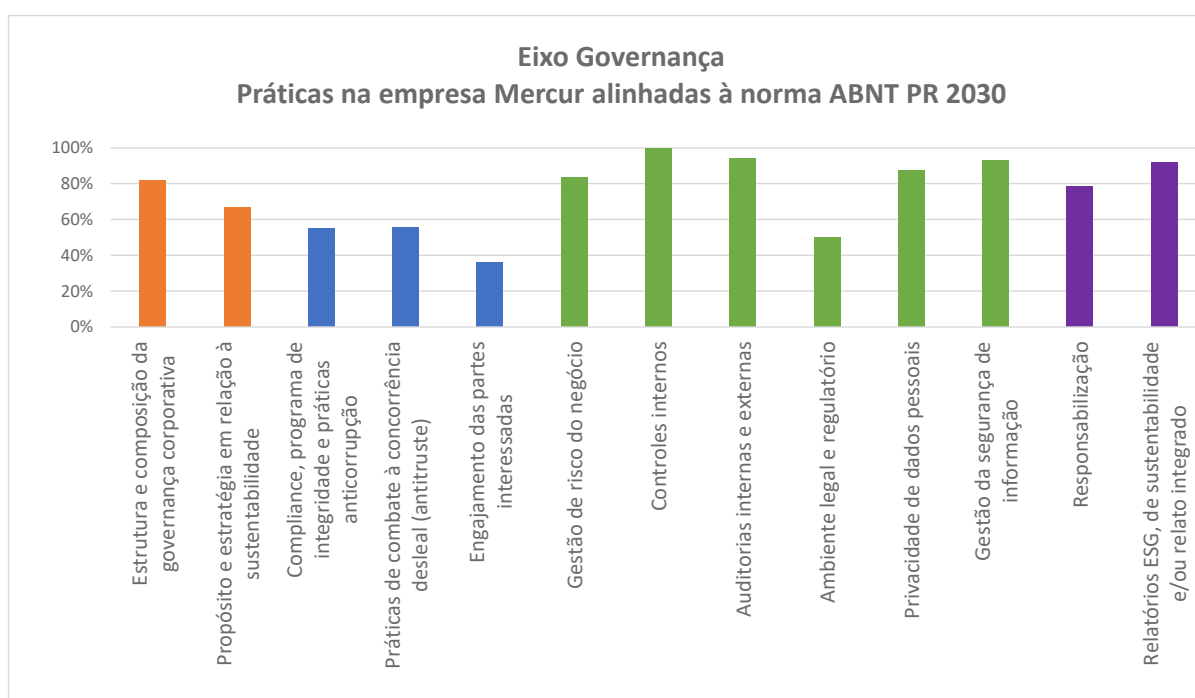
A Figura 6 apresenta as práticas na empresa Mercur para o eixo de governança.



**Figura 6.** Eixo de governança – Práticas na empresa Mercur alinhadas à norma ABNT PR 2030

*Nota.* Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário respondido na empresa Mercur.

A Figura 7 apresenta os critérios abordados pela norma ABNT PR 2030 dentro de cada um dos temas.



**Figura 7.** Eixo de governança – Critérios abordados pela norma ABNT PR 2030 dentro de cada um dos temas

*Nota.* Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário respondido na empresa Mercur.

De acordo com as Figuras 6 e 7 é possível notar a comparação das práticas recomendadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, observando os seguintes pontos em relação à empresa Mercur:

- **Práticas de controle e gestão (85%):** quanto às práticas relacionadas a gestão de riscos do negócio, controles internos, auditorias internas e externas, privacidade de dados e segurança da informação, na comparação com as práticas recomendadas pela norma, a Mercur possui percentual de alinhamento de 83%, 100%, 94%, 88% e 93%, respectivamente. Alguns pontos a serem alinhados em relação às práticas ESG seriam auditorias específicas com ênfase ao apetite de tolerância aos riscos e, em relação à segurança da informação; um ponto que já está previsto a ser alinhado com as recomendações da norma seria a adoção de treinamentos periódicos para disseminação de informações relacionadas a riscos que podem fragilizar o sistema de gestão da segurança da informação. Para privacidade e tratamentos de dados, a empresa implementou o programa e para atingir 100% de alinhamento, ainda se faz necessária a realização de uma avaliação prévia do tratamento de dados pessoais transacionais na contratação de serviços terceirizados. Em relação ao ambiente regulatório, o percentual de alinhamento está em 50% devido à falta de mecanismo de abrangência e monitoramento para supervisionar os planos de ação para cumprimentos de todas as legislações vigentes no âmbito municipal, estadual e federal, além de implementação de mecanismo de *compliance* regulatório e legais, com levantamento de riscos e monitoramento de planos de ação.

- **Transparência na Gestão (85%);** quanto às práticas relacionadas aos relatórios ESG, de sustentabilidade e/ou relato integrado, a empresa divulgou referente ao ano de 2022, seu relatório de impacto social, contou a história da Mercur, reafirmou seu compromisso com as questões sociais e impactos ambientais, além de se comprometer com uma visão de futuro até 2050. A empresa também tem seu balanço publicado desde 2013 e o último disponibilizado é o referente ao ano de 2022. No que diz respeito à responsabilização e à prestação de contas, a empresa delineou todas as habilidades necessárias para cada função, suas respectivas responsabilidades e autoridades, estando apenas não alinhada à norma em relação aos treinamentos de responsabilizações, políticas e um plano de comunicação formalizado.

- **Governança corporativa (75%):** no que se refere à estrutura e composição da governança, a empresa demonstra um alinhamento de 82%. Isso ocorre porque a

empresa está em conformidade com todos os requisitos legais estabelecidos para uma sociedade anônima de capital fechado. No entanto, a empresa não adere às melhores práticas de gestão de processos organizacionais. Por exemplo, ela não formaliza regulamentos para seus vários comitês, não descreve os procedimentos para a frequência e relato de informações relacionadas aos impactos da organização, e não realiza avaliações de desempenho da diretoria de forma independente, uma vez que isso acontece em conjunto com a assembleia de acionistas. Em relação ao propósito e à estratégia em relação à sustentabilidade, a companhia atende à norma no nível de 67%, dado que a falta de um maior alinhamento com a norma se dá por não possuir comitê para tratativas de sustentabilidade, remuneração variável em relação a metas ESG, falta de abrangência de indicadores ESG, existindo um maior foco em indicadores relativos aos impactos ambientais e não incorporação na gestão dos princípios universais do pacto global, e em relação aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), há ausência de um estabelecimento de objetivos, de metas e de indicadores ESG.

- **Conduta empresarial (49%):** a conduta empresarial aborda critérios como *compliance* e programas de integridade em que a empresa está alinhada em cerca de 55%. A Mercur não possui uma área de *compliance* estabelecida, não dispõe de políticas relacionadas e não realiza *due diligence* na contratação de pessoas, sem indicadores específicos de *compliance* e, portanto, não existe reporte para a alta gestão. No entanto, foi introduzido recentemente o "canal de ética", administrado pela área de talentos humanos, um lugar para que seus facilitadores possam tirar dúvidas ou denunciar descumprimentos de normas e princípios sem precisar se identificar. O segundo critério são as práticas de combate à concorrência desleal, com alinhamento de 56% em relação à norma. Apesar de existirem práticas para prevenir a ocorrência de infrações, a empresa não possui políticas formalizadas, não monitora riscos de formação de cartéis, e não realiza tratativas relacionadas a temas sensíveis junto a integrantes de empresas concorrentes; igualmente não existem treinamentos específicos e engajamento com entidades para monitoramento de tais práticas. A empresa segue como guia as orientações conforme código de ética na aquisição de matérias-primas. O terceiro e último aspecto a considerar neste tópico é o envolvimento das partes interessadas e, nesse aspecto, a empresa demonstra um alinhamento de apenas 36%. Embora a organização mantenha relacionamentos com alguns de seus *stakeholders* e tenha a colaboração deles como um elemento



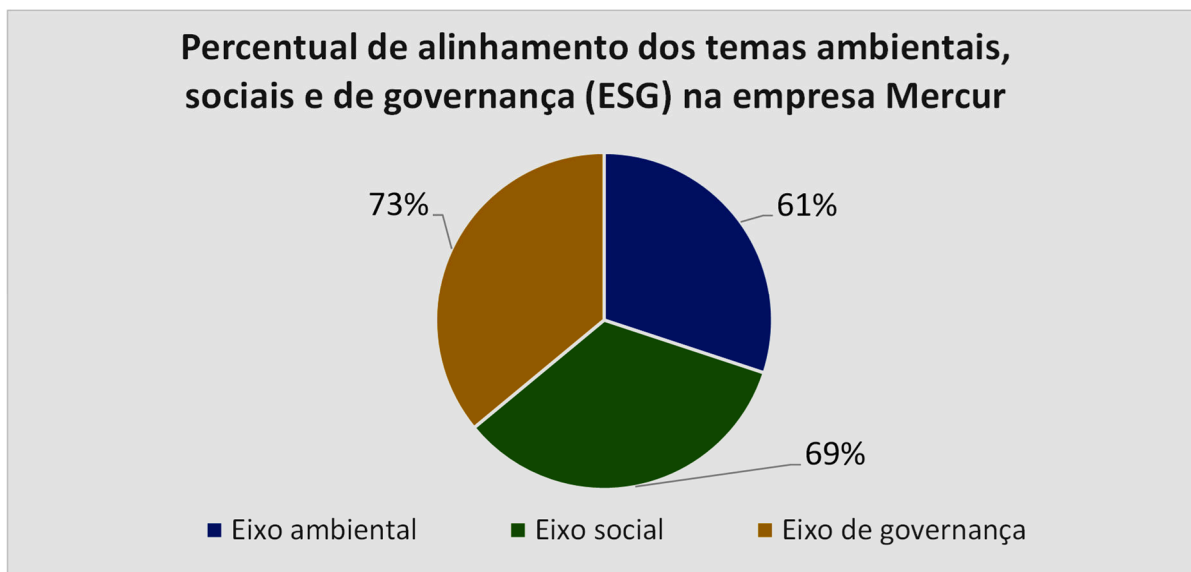
fundamental de sua cultura, não há um processo formal para identificar quais são os aspectos mais relevantes para esses, analisar e monitorar a eficácia desses aspectos. Do mesmo modo, a empresa não oferece incentivos específicos aos seus *stakeholders*, nem estabelece princípios claros de boas práticas de sustentabilidade.

#### **4.3 Estágio de maturidade, segundo a ABNT PR 2030 nos critérios ambientais, sociais e de governança (ESG) e envolvimento da liderança da empresa Mercur**

Por definição, ESG (ambiental, social e governança) é o conjunto dos critérios ambientais, sociais e de governança que devem ser considerados na avaliação de riscos, oportunidades e impactos que tem como objetivo nortear as atividades, os negócios e investimentos sustentáveis por esses realizados conforme a (ABNT PR 2030, 2022; Alves & Nascimento, 2016; Benites & Polo, 2013; Casagrande & Lavarda, 2015; IBGC, 2022b; Marques, 2021).

Entretanto, no contexto da jornada ESG (ambiental, social e de governança) nas organizações, as ações realizadas são passos interconectados que visam alcançar a sustentabilidade empresarial. A governança desempenha um papel fundamental ao definir os temas e critérios que devem ser abordados, levando em consideração as características específicas da organização. Isso inclui aspectos relacionados ao âmbito social e ambiental, e determina como esses temas devem ser incorporados na estratégia de negócios, nas políticas, nos processos e nos recursos necessários para a construção dessa estratégia. Já com relação aos critérios ambientais e sociais, estes buscam a abordagem mais ampla sobre os aspectos de sustentabilidade (ABNT PR 2030, 2022; Ashley et al., 2019; Barakat & Polo, 2016; Casagrande & Lavarda, 2015).

Quando aplicado o questionário, dentro da empresa Mercur, em relação aos temas e práticas recomendadas pela ABNT PR 2030, os percentuais de alinhamento da organização com as práticas recomendadas pela norma estão representados na Figura 8.



**Figura 8.** Percentual de alinhamento dos temas ESG na Mercur com a norma ABNT PR 2030

*Nota.* Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário respondido na empresa Mercur.

A partir dos resultados que foram supramencionados, pode-se observar que a empresa Mercur demonstra uma evolução consideravelmente semelhante nos domínios ambientais, sociais e de governança. Mais especificamente, a empresa está alinhada em cerca de 73% com os aspectos de governança, 69% com os aspectos sociais e 61% com os aspectos ambientais. O modelo de avaliação de maturidade proposto pela norma permite que, com base na materialidade sobre os temas, seja possível fornecer uma perspectiva do estágio de maturidade em que a organização se encontra, de acordo com a norma ABNT PR 2030 (2022).

A Mercur é uma empresa que foi construindo os processos baseados em sustentabilidade desde 2007, o que chamou de "virada de chave". Foi através de Jorge Hoelzel Neto que a empresa passou a ser orientada a propósito, uma empresa mais coerente em suas decisões, movida por pessoas que participam de toda essa mudança, pois só se faz inovação quando os resultados financeiros não se sobrepõem ao bem-estar das pessoas e mais amplamente entrega valor para a sociedade (Kao & Cruz, 2015; Sarturi et al., 2015; Vóka, 2023).

Em 2007, quando foi contratada uma consultoria baseada na estratégia da sustentabilidade, por meio de um levantamento das práticas que estavam estabelecidas na Mercur, ficou explícito como era sua atuação até naquele momento, nos pilares ambientais, sociais, econômicos e humanos. Com base nos resultados foi possível implementar ações sistêmicas, considerando seus propósitos e, através de

um aprendizado contínuo, no qual a liderança foi o alicerce, iniciou a construção de toda a mudança. Na estrutura hierárquica horizontal houve uma comunicação mais humana entre as pessoas, que passam a ser peças-chave no processo de mudança, uma forma de gestão colaborativa, conhecida como "grupos operativos" ou "núcleos"; gestão que é desenvolvida com a participação ativa de diversos colaboradores, que desempenham o papel de facilitadores, incluindo membros da alta administração (Alievi & Antinarelli, 2015; Mercur, 2023; Strussmann et al., 2017).

A Mercur é uma empresa em que a governança para a sustentabilidade já posicionou os critérios ambientais, sociais e de governança junto ao seu modelo estratégico de negócio, critérios estes alinhados às seguintes ações: (i) desde 2009 decidiu por não realizar parcerias e negócios com mercados que não valorizam a vida, como indústrias de tabaco, armamentos, agrotóxicos, etc. e também, no mesmo ano, foi descontinuada a produção de itens de educação com personagens licenciados com objetivo de reduzir a desigualdade dentro de salas de aula; (ii) em 2010, a empresa através de um trabalho junto à população Ribeirinha da reserva extrativista do Estado do Pará, implantou o projeto "Borracha nativa", adquirindo parte das borracha que é utilizada em seus produtos, hoje cerca de 1%; (iii) em 2013 passou a desenvolver produtos de acordo com a necessidade das pessoas, construindo inovação através de muitas mãos, num processo chamado de cocriação; (iv) em 2014 foi criado um laboratório de inovação social, destinado ao aprendizado, ao diálogo, a ampliação de experiências, e hoje é utilizado também na cocriação de novos produtos; (v) em 2021 foi construída a usina de energia solar fotovoltaica, hoje responsável por garantir 50% do consumo total de energia da empresa e, (vi) em 2023 está montando seu planejamento estratégico para os próximos 3 anos com base na sua responsabilidade socioambiental.

Quanto ao impacto e influência junto a outras organizações, abrangendo sua cadeia de valor a Mercur tem como princípios: (i) promover a seleção e o desenvolvimento de fornecedores locais com objetivo de reduzir emissão de gases do efeito estufa e ocupação e renda local; (ii) reduzir a importação de matérias-primas com intuito de valorizar e incentivar a economia local; (iii) avaliar fornecedores com base nos critérios ESG dando maior oportunidade de compras para os melhores desempenhos; (iv) promover palestras em escolas com objetivo de entender a necessidade do público infantil, limitando o contato a educadores e pais; (v) promover encontros e palestras com Jorge Hoelzel Neto em diferentes meios de comunicação,

com vistas a contar para outras empresas a trajetória da Mercur na busca da governança para sustentabilidade, e, por fim, (vi) em 2022, foi criado um centro de inovação chamado "Voka", um espaço para buscar oportunidades, procurando novos produtos, novos negócios, *startups* alinhadas ao modelo de negócio Mercur, busca de matérias-primas de fontes renováveis ou reuso para seus produtos e processos e imersão de profissionais de outras empresas para conhecer o jeito Mercur de fazer negócio; além de; (vii) desde 2013 ter iniciado um trabalho junto a seus operadores de transportes com objetivo de reduzir a emissão de gases de efeito estufa; hoje, no ano de 2023 toda sua saída de mercadoria e seu transporte já é 100% compensado pela própria empresa (Mercur, 2023; Strussmann et al., 2017; Vóka, 2023).

Mediantes as justificativas apresentadas, a empresa está no estágio 5 (cinco) de maturidade, o que significa ser considerada uma empresa transformadora que já posicionou as ações ambientais, sociais e de governança para a sustentabilidade junto a seu modelo de negócio. A empresa está na fase de impactar e influenciar outras organizações incluindo sua cadeia de valor nas pautas de sustentabilidade, em um cenário mais amplo de atuação. Além disso, também incentiva um envolvimento organizado com seus *stakeholders*, visando a superação coletiva das metas definidas e a ampliação dos impactos positivos nas esferas social e ambiental. Apesar da empresa estar localizada em Santa Cruz do Sul, no Estado do Rio Grande do Sul, uma região que é polo mundial da indústria fumageira, uma vez que o município tem no tabaco sua principal fonte de receita, emprego e renda, a Mercur decidiu como propósito não ter como cliente esse tipo de indústria por entender se tratar de um negócio que não valoriza a vida. Demonstra liderança ativa na governança para a sustentabilidade, por meio das ações implementadas, as quais ocorrem de maneira consistente e planejada (ABNT PR 2030, 2022; Santa Cruz Hoje, 2017; Vóka, 2023).

#### **4.4 Próximos passos a serem dados pela empresa Mercur no desenvolvimento da sua agenda socioambiental e de governança**

A Mercur se define por ser uma empresa que está em construção, por trabalhar na agenda socioambiental, com intuito de atender a necessidade da sociedade e preservar a vida no planeta para gerações futuras entendendo que cada jornada é um aprendizado constante. Somente será possível avançar na agenda socioambiental se for pautada em relações de uma aprendizagem continuada, por meio do qual a comunicação humanizada e respeitosa seja a base para o entendimento e a

compreensão do que precisa ser feito (Mercur, 2023; Strussmann et al., 2017; Vóka, 2023).

A liderança é um fator muito importante na construção da agenda de sustentabilidade, pois as premissas criadas são cultivadas e sustentadas por eles. O aprimoramento dos processos acontece em um ambiente de simplicidade, na aproximação de valores comuns com objetivo de despertar a inteligência coletiva, de aprimorar a escuta ativa, de garantir um ambiente de respeito pelo ser humano, pela sociedade, pelo meio ambiente (Alievi & Antinarelli, 2015; Rangel, 2022; Strussmann et al., 2017; Vóka, 2023). Os líderes que conseguirem estabelecer um ambiente de elevada confiança fazem aumentar o compromisso dos empregados com a organização e induzir a reflexão das pessoas sobre seus atos (D. Rocha, 2021; Silveira, 2018).

O resultado natural de toda essa mudança é um ambiente respeitoso e ético, uma cultura sadia baseada na confiança, na transparência, na prestação de contas, na elevada motivação intrínseca, na segurança psicológica, cooperação, empatia e solidariedade que previne comportamentos antiéticos e permite que as pessoas participem de atividades que fomentem o pensamento crítico e a criatividade (Silveira, 2018; 2020).

A empresa Mercur atua fortemente nas questões de relacionamento, quando busca a participação de vários autores para cocriar seus produtos, quando no seu planejamento estratégico utiliza de grupos ou colegiado para definir as ações a serem implementadas, bem como tem como compromisso ser ainda mais sensibilizadora com as questões de relacionamento. A organização almeja investir na sua indústria buscando equipamentos e processos mais eficientes, principalmente quando o assunto é reduzir o consumo de recursos naturais, como já aconteceu recentemente no desenvolvimento de muletas, em que a quantidade de alumínio se incorporou na sua produção adotando práticas que visaram o aproveitamento de materiais e gerassem o menor número possível de resíduos (Mercur, n.d.; Vóka, 2023).

Quanto aos *stakeholders* e sua participação em novos negócios, a empresa declara ter a intenção de melhorar ainda mais esse tipo de relacionamento, avaliar oportunidades de negócio relacionados à biodiversidade e gerar valor compartilhado com a inclusão desses, ao que chamam de cocriação. Tem a intenção de inovar conciliando proteção do solo e dos ecossistemas com ações de inclusão e utilização de tecnologias sustentáveis.

Quanto a ações nos critérios ambientais, respondidas via questionário desenvolvido com base na ABNT PR 2030, a empresa pretende implementar as seguintes ações: (i) com relação aos produtos perigosos a empresa tem a intenção de promover a prática de inspeção de veículos para transporte de resíduos perigosos; (ii) a economia circular está sendo estudada internamente visando a possibilidade de fornecer prestação de serviços para consertos e reuso de muletas e andadores, bem como sua locação. A empresa já fornece peças de reposição em seu site para pequenos consertos de seus produtos.

Quanto a ações nos critérios sociais, respondidas via questionário desenvolvido com base na ABNT PR 2030, a empresa pretende implementar as seguintes ações: (i) quanto ao sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional serão executados novos indicadores para monitoramento das medidas preventivas, corretivas e de controle, pois, atualmente, os mesmos são insuficientes; (ii) quanto as políticas e práticas de diversidade e equidade estão sendo iniciados treinamentos para as equipes, incluindo comunicação institucional e endomarketing; - o compromisso institucional e políticas em relação ao tema está sendo estruturado com base nos direitos humanos evidenciando o tratamento de forma justa, igualitária e sem discriminação e, na sequência, o estabelecimento de objetivos estratégicos, indicadores e meta; (iii) quanto a cultura de diversidade e inclusão está iniciando em 2023 o “Programa Somos Mais”, que contempla temas específicos; além de sensibilização e capacitação da liderança, uma pesquisa sobre o tema está sendo preparada com intuito de conhecer a percepção do tema entre seus facilitadores e na sequência elaborar plano de ação que será incorporado às estratégias da organização. Políticas e parâmetros serão posteriormente divulgados para as partes externas; (iv) quanto ao respeito aos direitos humanos, foi implementado esse ano o canal de ética e, posteriormente, será extensivo a externos para que possa ser usado como canais de denúncia, de forma anônima ou não, para uso no caso denúncias de violação.

Quanto a ações nos critérios de governança, respondidas via questionário desenvolvido com base na ABNT PR 2030, a empresa pretende implementar as seguintes ações: (i) quanto ao *compliance*, programa de integridade e práticas anticorrupção a empresa ainda não possui uma área estruturada e nem política formalizada, contudo, possui códigos de conduta, chamados de guia de relacionamento que se iniciou com a concretização do canal de ética, como opção de

servir também como um canal de denúncia, com intuito complementar de abranger o cumprimento de princípios da cultura Mercur, políticas e normas internas. O canal atualmente segue administrado pela área de talentos humanos e possui a opção de ser anônimo; (ii) quanto a privacidade de dados pessoais será implementada avaliação prévia do tratamento dos dados pessoais transacionais na contratação de serviços de terceiros; (iii) quanto a gestão da segurança de informação está sendo desenvolvido um plano de comunicação para capacitação de usuários periodicamente, abordando temas referentes ao sistema de segurança da informação e, posteriormente, será iniciado um programa de comunicação para disseminação de informação de acontecimentos que possam fragilizar a segurança da informação.

## 5 Considerações Finais

A implementação de um sistema de avaliação ambiental, social e de governança – ESG é crucial para identificar o estágio de evolução dos critérios considerados relevantes à organização e, assim, traçar estratégias para o seu avanço, contribuindo para o desenvolvimento económico sustentável, segundo a norma (ABNT PR 2030, 2022; Conecta FGV, 2021; IBGC, 2022a).

Outro fator significativo na instituição de uma agenda socioambiental e de um modelo de governança sustentável é manter a percepção de legitimidade da organização perante seus *stakeholders*, pois existe uma expectativa da sociedade de que as organizações seguem regras e regulamentos conforme estabelecido em seu contrato social e, nesse sentido, só elas têm o direito inerente aos recursos e, até mesmo, o direito de existir (Deegan, 2002).

A implementação da agenda social, ambiental e de governança, possibilita que as organizações compreendam seus efeitos no meio ambiente, reduzam esses impactos, inovem seu propósito perante a comunidade, capitalizem em novas oportunidades de negócios, atraindo investidores conscientes e, ao mesmo tempo, agreguem valor para todos os seus *stakeholders* (Botelho & Moreno, 2007; Kao & Cruz, 2015; Laszlo & Cescau, 2017; Sarturi et al., 2015).

Além disso, é de suma importância determinar o estágio de desenvolvimento e de maturidade de uma empresa, no que se refere aos critérios ambientais, sociais e de governança. Isso é crucial por várias razões entre as quais podem ser citadas: (i) avaliar riscos e identificar oportunidades; (ii) reduzir os riscos financeiros; (iii) gerar valor de maneira sustentável; (iv) fortalecer a reputação e o relacionamento com

partes interessadas etc. (Ashley et al., 2019; Barbieri, 2020; Conceição et al., 2011; Correa & Neumann, 2017; Freeman & Mc Vea, 2005; Porter & Kramer, 2006; 2011). Por meio da Norma ABNT PR 2030 (2022), é possível compreender o estágio de maturidade de uma organização através de níveis de evolução, avaliando as ações implementadas pela empresa no âmbito ambiental, social e de governança – ESG.

Com base no valor do tema ambiental, social e de governança (ESG) para as organizações e seus respectivos níveis de maturidade, este trabalho teve como objetivo comparar as práticas implementadas pela empresa Mercur (estudo de caso) com a Norma ABNT PR 2030, buscando entender seus estágios de maturidade, níveis de envolvimento da liderança com essas questões e conhecer os próximos passos para evolução da empresa dentro das práticas.

Pelas análises realizadas, foi possível observar diversos aspectos ambientais, sociais e de governança (ESG) na organização. Em relação aos aspectos ambientais, a empresa Mercur demonstra diferentes níveis de alinhamento com os critérios estabelecidos pela norma: forte alinhamento com os aspectos de Gestão ambiental e prevenção da poluição e Economia circular e gestão de resíduos “e, por outro lado, um nível menor para outros atributos como Mudanças climáticas e Biodiversidade e serviços ecossistêmicos. É possível notar que, em geral, a Mercur mostra um compromisso sólido com questões ambientais. Não obstante, existem áreas que necessitem de aprimoramentos, como adaptação às mudanças climáticas e uso sustentável do solo.

Quanto aos atributos sociais, a avaliação dos critérios inclui diversos temas, como o "Diálogo e engajamento das partes interessadas", nos quais a Mercur ainda carece de um processo formal para identificar representantes do grupo. Por outro lado, a empresa demonstra um alto alinhamento com critérios como qualidade de vida, liberdade de associação e políticas de remuneração e benefícios. Em resumo, a empresa Mercur mostra um compromisso em áreas sociais, como diversidade e relações de trabalho, mas, ainda, precisa aprimorar sua abordagem em relação aos direitos humanos, trabalho forçado e engajamento com *stakeholders*, principalmente quanto a sua amplitude.

Além disso, foi possível notar, igualmente, diversos pontos relativos à governança dentro da Mercur como, por exemplo, a conduta empresarial, na qual a empresa demonstra alinhamento em áreas de *compliance* e programas de integridade, mas, precisa formalizar políticas e implementar indicadores específicos.



Por outro lado, a organização mostra um alto alinhamento em áreas como gestão de riscos, auditorias internas e externas, e privacidade de dados. No geral, a Mercur demonstra um forte compromisso com a governança em muitas áreas, contudo, há margem para melhorias em termos de formalização de políticas, treinamento e monitoramento em várias frentes, especialmente na conduta empresarial e envolvimento com seus *stakeholders*.

A empresa Mercur apresenta forte alinhamento com os aspectos de governança, sociais e ambientais, atingindo cerca de 73%, 69% e 61%, respectivamente, em conformidade com a ABNT PR 2030. Desde 2009, a organização incorpora a sustentabilidade em seus processos, adotando uma abordagem colaborativa e de aprendizado contínuo. Ela integra critérios socioambientais em sua estratégia de negócios, evitando parcerias que não valorizam a vida (prejudiciais) e, com isso, promovem a inovação social. Considerada uma empresa transformadora no estágio 5 (cinco) de maturidade, a Mercur lidera a busca pela sustentabilidade em seu setor e envolve ativamente seus *stakeholders* para gerar impactos positivos nas esferas social e ambiental, conforme a ABNT PR 2030 (2022).

Com relação aos próximos passos, destaca-se que a Mercur envolve seus *stakeholders* na cocriação, focando na eficiência de uso e redução de recursos naturais; planeja ações ambientais e sociais e os integra a seu planejamento estratégico, fortalecendo sua governança com políticas de integridade e ética e também políticas voltada a segurança de dados, além de estar sempre em busca de inovação e relacionamentos éticos abrangendo todas as áreas de atuação.

Este estudo atingiu seu objetivo ao apresentar o estudo de caso da empresa Mercur, abrangendo suas principais características dentro do âmbito ambiental, social e de governança para a sustentabilidade (ESG), considerando os critérios de práticas recomendadas segundo a Norma da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT PR 2030 e a forma como a organização lida com diversas questões socioambientais, de forma responsável, ética e satisfazendo a necessidade da sociedade, de uma forma mais ampla.

Esta pesquisa contribui ao destacar o papel da empresa Mercur na promoção de práticas de governança sustentável, o que pode inspirar seus parceiros e/ou outras empresas a adotarem abordagens semelhantes. As práticas sustentáveis da Mercur podem ser um modelo adaptável para outras organizações que desejam desenvolver negócios éticos e responsáveis. Além disso, o estudo contribui, igualmente, ao

compartilhar os desafios enfrentados pela Mercur na transição para uma gestão alinhada com valores éticos e de responsabilidade, focando no desenvolvimento econômico sustentável e na criação de valor compartilhado.

O estudo encontrou limitações na dificuldade de generalização para contextos mais amplos e a possibilidade de enviesamento do pesquisador.

Como pesquisas futuras, sugere-se a realização do estudo de caso da empresa Mercur considerando a revisão seis (6) do Código de Boas Práticas do IBGC, que foi publicada em agosto de 2023, já no final deste trabalho (que utilizou a revisão 5).

## Referências

- Agenda Positiva de Governança Corporativa (2020). *Agenda positiva de governança corporativa: Medidas para uma governança que inspira, inclui e transforma*. Recuperado de <https://www.agendapositiva degovernanca.com/>.
- Alievi, R. M. & Antinarelli, A. (2015). Construindo a Gestão Estratégica Sustentável: um estudo sobre a empresa Mercur S.A. *Revista de Administração*, Universidade Federal de Santa Maria, 8, 69-83. DOI: 10.5902/1983465916352
- Alves, A. P. F. & Nascimento, L. F. M. D. (2016). Proatividade de práticas sustentáveis: uma análise das práticas da empresa Mercur S.A.. *Revista de Administração*, Universidade Federal de Santa Maria, 9, 25-42. DOI: 10.5902/19834659 21546
- Ashley, P. A. (Org) (2019). *Ética, responsabilidade social e sustentabilidade nos negócios: (des)construindo limites e possibilidades*. São Paulo: Saraiva Educação S.A. ISBN-13 978-8553131815
- ABNT PR 2030 (2022). Ambiental, social e governança (ESG) - Conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações. [Versão Corrigida: 2023]. São Paulo: Associação Brasileira de Normas Técnicas.
- Associação Brasileira de Normas Técnicas (2010). *Norma Brasileira (NBR) ISO 26000:2010. Diretrizes sobre Responsabilidade Social (item 2.23)*.
- Barakat, S. R. & Polo, E. F. (2016). Implicações estratégicas da Responsabilidade Social Corporativa. *Revista de Gestão Social e Ambiental*. São Paulo. 10(2), 37-52. DOI: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v10i2.1099>
- Barbieri, J. C. (2020). *Desenvolvimento sustentável: Das origens à agenda 2030, volume 3*. Petrópolis: Editora Vozes. (Coleção Educação Ambiental).
- Barbieri, J. C. & Cajazeira, J. E. R. (2016). *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática (3a ed.)*. São Paulo: Saraiva.

- Benites, L. L. L. & Polo, E. F. (2013). A sustentabilidade como Ferramenta estratégica: Governança corporativa e aplicação do triple bottom line na masisa. *Revista da Administração*, Universidade Federal de Santa Maria, 6, 827-841. DOI: 10.5902/198346598879
- Botelho, T. & Moreno, R. (2007). A responsabilidade social e ambiental valoriza as empresas? *Direito, Estado e Sociedade*, 31, 199-219. Recuperado de [http://direitoestadosociedade.jur.puc-rio.br/media/Botelho\\_Moreno\\_n31.pdf](http://direitoestadosociedade.jur.puc-rio.br/media/Botelho_Moreno_n31.pdf)
- Brunton, M. (2011). Communicating sustainability, but producing pollution: the case of the BP oil spill. In. *Business and Sustainability: Concepts, Strategies and Changes* 3, 169-191. DOI: 10.1108/S2043-9059(2011)0000003016
- Carson, R. (2002). *Silent Spring*. EUA: Mariner Books.
- Casagrande, R. M. & Lavarda, E. F. (2015). Convergências teóricas entre a governança corporativa e a sustentabilidade sob a perspectiva da legitimidade. *Revista de Gestão Social e Ambiental-RGSA*, 9(2), 88-101 DOI: <https://doi.org/10.24857/rgsa.v9i2.1006>
- Código de Defesa do Consumidor. *Lei n. 8.078*, de 11 de setembro de 1990, regulamentada pelo Decreto n. 861, de 09.07.1993. Recuperado de [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8078compilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078compilado.htm)
- Comissão de Valores Mobiliários (junho, 2002) Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa, PRODIN. *Cartilha de Governança*. Recuperado de <https://conteudo.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/0001/3935.pdf>
- Conceição, S. H., Dourado, G. B., Baqueiro, A. G., Freire, S. & Brito, P. das C. (2011). Fatores determinantes no disclosure em responsabilidade Social Corporativa (RSC): Um estudo qualitativo e Quantitativo com empresas listada na Bovespa. *Gestão & Produção*, 18(3), 461-472. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000300002>
- Conecta FGV. (2021). ESG - ambiente - Presente e futuro: o que é possível, desejável e urgente? *FGV Educação Executiva*. Webinar Youtube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=W-QRFSDZA04>
- Correa, J. C. & Neumann, M. (2017). Divulgação de informações socioambientais nas DFP de empresas brasileiras: Uma análise a luz da teoria da Legitimidade. *Revista Espacios*, 38(24), 1. ISSN 0798 1015
- Correia, L. F. & Amaral, H. F. (2006). Reflexão sobre as funções da governança Corporativa. *Revista de Gestão da USP*, 13(1), 43-55. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36549>
- Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures—a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282-311. DOI: <https://doi.org/10.1108/09513570210435852>

- Donaggio, A. (2022). ESG: tendência de diversidade transversal. In: AMATO, L. (coord.). *Diversidade e inclusão e suas dimensões*. São Paulo: Literare Books International.
- Elkington, J. (2006). Governance for sustainability. *Corporate Governance*, 14(6), 522-529. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00527.x>
- Elkington, J. (2013). *Enter the triple bottom line: In the triple botton line*. Routledge, 1-16. ISBN 9781844070152
- Eugénio, T. (2010). Avanços na divulgação de informação social e ambiental pelas empresas e a teoria da legitimidade. *Revista Universo Contábil*, 6, 102-118. DOI: <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.20106>
- Flick, U. (2009). *Qualidade na pesquisa qualitativa: Coleção Pesquisa Qualitativa*. (R. C. Costa, Trans.). Porto Alegre: Artmed. ISBN: 9788536320571.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C. & Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. *Organization Science*. 15(3), 364-369. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>
- Freeman, R. E. & Mc Vea, J. (2005). A stakeholder approach to strategic management. *The Blackwell handbook of strategic management*, 183-201. DOI: 10.1111/b.9780631218616.2006
- Freeman, R. E. (2007). Managing for Stakeholders. *Darden Business Publishing*, University of Virginia. Recuperado de <https://store.darden.virginia.edu/managing-for-stakeholders>
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, EUA. Recuperado de <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Graves, C. W. (1965). Value systems and their relation to managerial controls and organizational viability. *The Institute of Management Sciences, College of Management Philosophy*: William R. Lee - From the Historical Collection of the work of Dr. Clare W. Graves. Recuperado de [https://www.clarewgraves.com/articles\\_content/1965\\_sample.pdf](https://www.clarewgraves.com/articles_content/1965_sample.pdf)
- Gustafsson, C. (2006). In: Mintzberg, H., Lampel, J. & Ghoshal, S. (2006). O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. (L. D. Oliveira, Trans.) (4a ed.) (Cap. 12.1, pp. 252-255). Porto Alegre: Bookman.
- Hahn, R. & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59(5). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.005>

- Harrison, J. S., Bosse, D. A. & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31, 58-74. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.801>
- Hoelzel, J. N. Questione sua empresa, mude vidas: Jorge Hoelzel Neto at TEDxLacador. TED x Talks. Recuperado de <https://youtu.be/DpGpx4QgUbw?si=ANbBN09F0uc7e7JF>
- Humanizadas (2023). Agência de Ratings ESG e Inteligência de Dados para um mundo mais ético, humano, consciente, sustentável e inovador. *Prêmio Melhores para o Brasil 2023*. Recuperado de <https://humanizadas.com/premio-melhores-para-o-brasil/>
- Humanizadas (2022). *Premiação Melhores para o Brasil reconhece as organizações com melhor performance na qualidade das relações*. Recuperado de <https://humanizadas.com/premiacao-melhores-para-o-brasil-reconhece-as-organizacoes-com-melhor-performance-na-qualidade-das-relacoes/>
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2022a). *Boas práticas para uma agenda ESG nas organizações*, outubro. Recuperado de: [ibgc.org.br](http://ibgc.org.br), p. 100 e Recuperado de <https://conhecimento.ibgc.org.br/>.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2022b). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. São Paulo, abril, p. 104. Recuperado de <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015). *Métricas de Governança Corporativa Empresas de capital Fechado: Manual do usuário*, IBGC, p. 20. Recuperado de <https://ibgcsitenovo.blob.core.windows.net/ibgcsitenovo/2020/Manual%20do%20Usu%C3%A1rio%20-%20M%C3%A9trica%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa.pdf>
- Jacometti, M. (2011). Considerações sobre a evolução da governança corporativa no contexto brasileiro: uma análise a partir da perspectiva weberiana. *Revista de Administração Pública - RAP*, 46(3), 753-73. Recuperado de <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/7111>
- Kao, F. & Cruz, C. R. M. D. (2015). A percepção de valor pelo stakeholder comunidade. *XVIII SemeAd - Seminário de Administração*, São Paulo. 1-17.
- Laszlo, C.& Cescou, P. (2017). *Sustainable value: How the world's leading companies are doing well by doing good*, 3, 208. DOI: 10.4324/9781351280082
- Lauretti, L. (2018). O princípio da transparência no contexto da governança corporativa. *Instituto Ethos*. 1-3. Recuperado de <https://www.ethos.org.br/cedoc/5790/#.W5rFVWkrLcc>
- Lei n. 6.404* (1976), de 14 de dezembro. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Diário Judicial Eletrônico. Recuperado de [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404consol.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm)

- Luzio Strategy Group. (2018). *Os desafios da governança ética e Compliance sob pressão pelo crescimento*, janeiro. Youtube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=gQn0gQTSgsE>
- Maak, T. & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society—a relational perspective. *Journal of business ethics*, 66, 99-115. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>
- Marques, M. (2021). *Governança e o alinhamento de práticas de sustentabilidade em instituições de ensino superior* (Dissertação de Mestrado) Mestrado Profissional em Administração, Universidade Ibirapuera, São Paulo. Recuperado de <https://mestrado-e-doutorado.ibirapuera.br/wp-content/uploads/2021/04/GOVERNANCA-E-O-ALINHAMENTO-DE-PRATICAS-DE.pdf>
- Meneguetti, L. (2019). *Precisamos servir mais à sociedade do que nos servimos dela para aumentar resultados*: Jorge Hoelzel Neto, presidente da Mercur. Recuperado de <https://istoedinheiro.com.br/precisamos-servir-mais-a-sociedade-do-que-nos-servimos-dela-para-aumentar-resultados/>.
- Mercur S.A. (n.d.). *Sobre a Mercur: Iniciativas*. Recuperado de <https://mercur.com.br/sobre-a-mercur/iniciativas/>.
- Mercur S. A. (2023). Cocriar o mundo de um jeito bom para todo mundo. *Propósito da Mercur*. Recuperado de <https://mercur.com.br/>.
- Mercur S. A. (2021). *Participação no 22º Congresso do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa*.
- Michelon, G. & Parbonetti, A. (2010). The effect of corporate governance on sustainability disclosure. *Department of Economics and Management*, University of Padova, 16, 477-509. DOI: 10.1007/s10997-010-9160-3
- Mit Sloan Review Brasil. (2022). *Fórum ao Vivo: Sua empresa ainda não tem estratégias ESG? Atente-se: Seu concorrente já saiu na frente!* Recuperado de <https://www.youtube.com/live/laEajD23Rjc?feature=share>.
- Nascimento, J. O. (2021) ESG vivo: A nova jornada da Globalização pela transformação do capitalismo regenerativo e de stakeholders no mundo dos negócios. In: Nascimento, J. O (Coord.). (2021). *ESG (livro eletrônico): O cisne verde e o capitalismo de Stakeholder: A tríade Regenerativa do Futuro Global*. São Paulo: Thomson Reuters Brasil.
- Norouzi, N. & Ataei, E. (2021). Globalization and sustainable development. *Int. J. Innov Res. Humanities*, 1(2), 66-74. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Nima-Norouzi-3/publication/352952513\\_Globalization\\_and\\_sustainable\\_development/links/60e0b4d9458515d6fbfa11a5/Globalization-and-sustainable-development.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Nima-Norouzi-3/publication/352952513_Globalization_and_sustainable_development/links/60e0b4d9458515d6fbfa11a5/Globalization-and-sustainable-development.pdf)
- Nosso Futuro Comum (1987). *Em busca do desenvolvimento sustentável*. In: *Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD)*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnel, L. & Colle, S. de (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *The academy of Management Annals*, 4(1), 403-445. DOI: <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495581>
- Pfitzer, M. & Bockstette, V., Stamp, M. (2013). Innovating for shared value. *Harvard Business Review*, 91(9), 100-107. Recuperado de <https://hbr.org/2013/09/innovating-for-shared-value>
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review* (78). Recuperado de <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value: How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Rangel, C. (2022). *Pioneira em ESG, Mercur ensina as lições de um negócio sustentável há mais de 15 anos: É preciso romper padrões*. Net Zero. Recuperado de <https://netzero.projetodraft.com/pioneira-em-esg-mercur-ensina-as-licoes-de-um-negocio-sustentavel-ha-mais-de-15-anos-e-preciso-romper-padroes/>
- Rocha, D. (2021). Agenda positiva de governança: A influência dos líderes para uma governança que inspira, inclui e transforma. *Revista RI*, 14-27. Recuperado de <https://www.revistari.com.br/248/1701>
- Rocha, T. & Goldschmidt, A (Coord.). (2010). *Gestão dos stakeholders: Como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse*. São Paulo: Saraiva.
- Santa Cruz Hoje (2017). *Informações gerais do site institucional*. Município de Santa Cruz do Sul. Maio. Recuperado de <https://www.santacruz.rs.gov.br/municipio/santa-cruz-hoje>.
- Sarturi, G., Seravalli, C. & Boaventura, J. M. G. (2015). Afinal, o que é distribuir valor para os stakeholders? Uma análise bibliográfica sobre o tema. *Revista da Administração*, 8, 92-113. DOI: <https://doi.org/10.5902/1983465916556>
- Searcy, C. & Buslovich, R. (2014). Corporate perspectives on the development and use of sustainability reports. *Journal of Business Ethics*, 149-169. DOI: 10.1007/s10551-013-1701-7
- Silva, B. S. da, Queiroz, J. N. de, Silva, R. C. da & Francisco, J. R. de S. (2021). Ações adotadas pelas empresas da B3 alinhadas com os 17 objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS): uma análise dos relatórios de sustentabilidade. *Revista Mineira de Contabilidade*, 22(2), 37-50. DOI: <https://doi.org/10.51320/rmc.v22i2.1217>

- Silveira, A. D. M. D. (2015). Ten adverse outcomes when managers focus on creating shareholder value: A review. *Alvares Penteado School (FECAP) of Business, Brasil*. July. Working Paper. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2614752>
- Silveira, A. D. M. D. (2018). *Ética empresarial na prática: Soluções para gestão e governança do século XXI*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Silveira, A. D. M. D. (2020). *Governança Corporativa: O essencial para líderes* (2a ed.). Vinhedo, SP: Virtuous Company.
- Silveira, A. D. M. D. (2021). *Governança corporativa no Brasil e no mundo: Teoria e prática* (3a ed.). Vinhedo - SP: Virtuous Company.
- Strussmann, B., Regert, C., Lamaison, F., Hoelzel Neto, J. & Esteves, S. (2017). *Narrativas Mercur: Práticas de uma Gestão em constante Construção*. Santa Cruz do Sul: Mercur.
- Tavares, L. M., Varzoni Jr., M. & Henrique, V. D. (2019). Governança Corporativa e Sustentabilidade: aplicação do triple bottom line no segmento de cosméticos. *RMGC – Revista Metropolitana de Governança Corporativa*, 4(1) 2-18. Recuperado de <https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/2025>.
- Tommaso, S. F. N. D., Rodrigues, I. & Pinsky, V. C. (2021). Análise interativa qualitativa: Uma contribuição metodológica para pesquisas em sustentabilidade. *Administração: ensino e pesquisa*, 22(2), 280-302. DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2021.v22n2.2019>
- Vóka, C. D. I. M (Org.). (2023). Serviço de compartilhamento da história de virada de chave da Mercur, ESG além do legal, liderança Anfitriã e gestão além da hierarquia, Cocriação e Inovação. *Jeito Mercur Experiência Imersiva* (2a ed.). Santa Cruz do Sul - RS.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e método* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.



## Apêndice A – Avaliação ESG – Eixo Ambiental

### Critérios Ambientais Gerais

Eixo Ambiental				
Refere-se aos impactos positivos e negativos sobre o meio ambiente e a gestão desses impactos.				
Escopo				
Abrange todo o ciclo produtivo da organização, desde o uso de recursos naturais até a geração de resíduos e como esses são geridos				
Objetivos				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprimorar gestão dos impactos ambientais.</li> <li>- Reduzir ou eliminar impactos negativos.</li> <li>- Ampliar impactos positivos.</li> <li>- Gerar valor para a organização.</li> <li>- Preservar o meio ambiente em que está inserida.</li> </ul>			Notas Obtidas	Média no Tema
Temas	Critérios	%	%	
Mudanças climáticas	Mitigação de emissões de gases do efeito estufa (GEE)	0%	0%	
	Adaptação a mudanças climáticas	0%		
	Eficiência Energética	0%		
Recursos hídricos	Uso de água	0%	0%	
	Gestão de efluente	0%		
Biodiversidade e serviços ecossistêmicos	Conservação e uso sustentável da biodiversidade	0%	0%	
	Uso sustentável do solo	0%		
Economia circular e gestão de resíduos	Economia circular	0%	0%	
	Gestão de resíduos	0%		
Gestão ambiental e prevenção da poluição	Gestão ambiental	0%	0%	
	Prevenção da poluição sonora (ruídos e vibrações)	0%		
	Qualidade do ar (emissão de poluentes)	0%		
	Gerenciamento de áreas contaminadas	0%		
	Produtos perigosos	0%		

## Gestão Ambiental

<b>Gestão Ambiental e Prevenção da Poluição</b>						
<b>Gestão ambiental</b>						
Objetivo é equilibrar a proteção ambiental e a prevenção de poluição com as necessidades sociais e econômicas por meio do uso racional e atendimento a requisitos legais.						
	Práticas	0	5	10	NA	Justificativa / Observação
1	Entendimento do contexto da organização considerando questões externas e internas que podem ser afetadas por ela. Considerar características socioambientais onde está inserida.					
2	Conhecimento e avaliação das legislações aplicáveis					
3	Identificação dos aspectos das atividades, produtos e serviços que podem resultar em impactos ambientais significativos					
4	Consideração dos riscos e oportunidades da organização em relação aos aspectos ambientais, requisitos legais ou outros					
5	Determinação e entendimento das necessidades e expectativas em relação às partes interessadas					
6	Estabelecimento e implementação de política ambiental com seus respectivos objetivos					
7	Estabelecimento e monitoramento dos indicadores de desempenho ambiental (consumo recursos naturais, geração de resíduos e efluentes, emissões atmosférica e de GEE)					
8	Definição do responsável da alta direção pela melhoria do desempenho ambiental					
9	Realização de ações de conscientização sobre a atuação de cada pessoa em relação ao meio ambiente					
10	Estabelecimento de controles operacionais para gerenciamento dos aspectos ambientais significativos, como requisitos legais e outros, além do gerenciamento dos riscos e oportunidades					
11	Avaliação do desempenho ambiental e implementação de ações para melhoria					
12	Avaliação do SGA conforme ISO 14001, por meio de auditorias internas e de terceira parte					
13	Implementação de um programa de acompanhamento da cadeia de valor com desenvolvimento de iniciativas para promoção da melhoria do sistema de gestão					

14	Considerar a possibilidade de buscar certificados externos que demonstrem a gestão ambiental adequada					
15	Desenvolvimento e aplicação de tecnologias de controle de poluição ambiental					
16	Inclusão de resultados de avaliação do Ciclo de vida dos produtos, incluindo produtos e serviços gerados pela sua cadeia de valor para embasamento de decisões relativas à organização					
17	Impulsionamento do segmento de atuação da organização para o aumento do nível de gestão ambiental, com envolvimento de organizações, instituições de pesquisa e sociedade civil					
18	Participação ativa de discussões e fóruns ligados à temática ambiental, contribuindo com proposições de ações, comissões ambientais e organismos pertinentes					
19	Busca de protagonismo nas práticas de gestão e compromissos ambientais para busca de reconhecimento do mercado pela atuação responsável					
Soma:						
Pontos:						
Total Geral:						
% de conformidade						

## Poluição Sonora

<b>Gestão Ambiental e Prevenção da Poluição</b>						
<b>Prevenção de poluição sonora (ruídos e vibrações)</b>						
A poluição sonora ocorre quando o nível de pressão sonora passa a ser desagradável ou perturbador para as pessoas ao seu entorno. Cabe à organização prevenir que a intensidade sonora produzida por suas fontes geradoras não afete seu entorno						
	Práticas	0	5	10	NA	Justificativa / Observação
1	Planejamento e ordenação do empreendimento para prevenção, controle e mitigação de poluição sonora, prioritariamente quando localizada em áreas residenciais					
2	Desenvolvimento e uso de tecnologia que atenuie ruídos e vibrações, priorizando equipamentos e processos que gerem menor impacto					
3	Realização de inspeção e manutenção periódica preventiva e corretiva nos processos produtivos visando prevenir emissão e sons indesejáveis					
4	Fomento do desenvolvimento de iniciativas de monitoramento e controle de ruídos na cadeia de valor					
5	Estabelecimento de canais de diálogo com possíveis afetados pelos ruídos ambientais emitidos pelas atividades industriais, com objetivo de adoção de medidas necessárias para minimizar os impactos					
6	Realização de campanhas de comunicação e pesquisa social com potenciais afetados visando identificar oportunidades e melhorias do processo					
7	Fazer avaliação quantitativa do nível de pressão sonora gerado visando a prevenção da poluição					
8	Estabelecimento de planos de ação e prevenção de gestão de riscos baseados no diagnóstico obtido nas pesquisas sociais e avaliações quantitativas					
9	Adoção de isolamento ou barreiras acústicas que impeçam a emissão e propagação de ruídos (cortina vegetal, revestimento acústico, zona de amortecimento)					
10	Fomentação da participação da organização em eventos socioambientais com foco em ações de redução de poluição sonora					
Soma:						
Pontos:						
Total Geral:						
% de conformidade						

## Qualidade do Ar

<b>Gestão Ambiental e Prevenção da Poluição</b>						
<b>Qualidade do ar (emissões de poluentes)</b>						
Lançamento na atmosfera de qualquer matéria líquida, sólida ou gasosa com modificação das características naturais do ambiente (queima de combustíveis, decomposição de substância, dispersão de poeira ou partículas trazidas pelo vento ou outras forças naturais).						
	<b>Práticas</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>NA</b>	<b>Justificativa / Observação</b>
1	Planejamento da localização geográfica do empreendimento, avaliando potenciais emissões e os receptores, considerando o nível de saturação da bacia aérea e o zoneamento dos planos diretores					
2	Avaliação da viabilidade de utilização de equipamentos que funcionem à base de eletricidade como fornos, reatores, máquinas, bombas, sistema de calefação ou resfriamento					
3	Utilização de equipamentos capazes de controlar emissões em veículos e unidades fabris como filtros, catalizadores, ou outras tecnologias para remoção de gases e partículas					
4	Utilização de transporte com propulsão elétrica, movido a hidrogênio, híbridos ou menos poluentes					
5	Realização de manutenção adequada em máquinas e equipamentos, incluindo sistemas de controle de poluição assegurando sua operação com emissões de forma controlada					
6	A busca de substituição de combustíveis de equipamentos ou processos por outros que emitam menos poluentes (exemplo substituição de óleo combustível ou diesel por gás natural ou biogás)					
7	Substituição de matérias-primas e reagentes por produtos menos poluentes					
8	Promoção de mudanças nos processos ou operações visando redução da geração de emissões atmosféricas (automação, sistemas enclausurados e melhoria energética)					
9	Realização de monitoramento das emissões mantendo registros históricos, garantindo o atendimento aos padrões de emissão de poluentes atmosféricos					
10	Realização de eventuais adequações dos processos produtivos, de leiaute ou de matérias-primas para atendimento a padrões de emissão estipulada por órgão reguladores					
Soma:						
Pontos:						
Total Geral:						

% de conformidade		
-------------------	--	--

## Gerenciamento de Áreas Contaminadas

### Gestão Ambiental e Prevenção da Poluição

#### Gerenciamento de áreas contaminadas

Áreas contaminadas são locais ou terrenos onde há poluição ou contaminação pela introdução de substâncias ou resíduos que neles tenham sido depositados, acumulados, armazenados, enterrados ou infiltrados de forma planejada, acidental ou natural, que podem ser propagados ou transportados pelo ar, solo e águas subterrâneas (combustíveis automotivos, solventes, hidrocarbonetos, metais, resíduos sólidos e líquidos, entre outros. São gerados pela atividade industrial ou acidentes industriais, comerciais, da agricultura, postos de serviço ou disposição inadequada de resíduos.

	Práticas	0	5	10	NA	Justificativa / Observação
1	Planejamento da localização geográfica do empreendimento avaliando o potencial de contaminação do solo e da água subterrânea, bem como os bens a serem protegidos e o zoneamento dos planos diretores					
2	Utilização de processos, equipamentos e matérias-primas com menores riscos de contaminação, de potencial de poluição e de impacto ao meio ambiente					
3	Operação e monitoramento dos processos de produção ou construção, de forma a prevenir possíveis riscos ao meio ambiente					
4	Promoção de armazenamento adequado de insumos, matérias-primas e geração de resíduos, evitando contato com solo e a dispersão pelo vento e pela ação da chuva (áreas impermeabilizadas, cobertas e/ou com sistemas de contenção)					
5	Garantia de manutenção dos registros históricos do uso de insumos, matérias-primas e geração de resíduos, bem como ocorrência de emergências e acidentes ambientais, como vazamento ou derramamento					
6	Implementação e operação adequadas de medidas de controle como diques de contenção, filtros, caixas separadoras e outros equipamentos do sistema					
7	Realização de manutenção adequada em máquinas e equipamentos de potencial poluidor, incluindo sistemas de controle de poluição, assegurando que esses estejam operando em condições ideais					
8	Garantia de manutenção dos registros históricos do leiaute de uso e ocupação do local, bem como suas revisões, possibilitando uma avaliação assertiva do potencial de contaminação da área (empreendimento, site, comércio, instalações)					
9	Realização, caso a área identificada como potencial esteja contaminada, de processo de investigação para a confirmação da contaminação, conforme normas e procedimentos técnicos vigentes					
10	Providenciar, caso confirmação da contaminação, a elaboração de plano de intervenção e monitoramento para a devida remediação e uso pretendido					
Soma:						
Pontos:						
Total Geral:						

% de conformidade		
-------------------	--	--

## Produtos Perigosos

Gestão Ambiental e Prevenção da Poluição						
Produtos Perigosos						
Substâncias ou misturas de substâncias encontradas na natureza ou produzidas que, em função de suas características e propriedades químicas, físicas ou toxicológicas, representem potencial de danos para a saúde humana, para a segurança pública ou para o meio ambiente. A gestão adequada é fundamental e crítica para as atividades da organização, compreendendo medidas preventivas, evitando contaminação, bem como assegurando que os riscos associados à utilização sejam controlados. Avaliações devem ser realizadas considerando aspectos de toxicidade e reatividade de produtos químicos, bem como condições de manipulação e possibilidade de exposição humana.						
	Práticas	0	5	10	NA	Justificativa / Observação
1	Formalização de um plano de gestão abrangendo todas as ações dos processos e etapas que envolvam produtos perigosos (fabricação, importação, comercialização, uso, manuseio, sinalização, armazenamento, estocagem e transporte). Inclusão do planejamento do local para instalação do empreendimento, considerando riscos e impactos à comunidade local, indicadores de segurança e medidas de proteção inerente às operações.					
2	Realização de análise das FISPQ dos produtos químicos antes da aquisição, de forma a detectar riscos e danos ao processo, à mão de obra e ao descarte					
3	Responsabilização pelo uso e manuseio dos produtos químicos, que devem estar classificados, rotulados e providos de FISPQ de acordo com GHS (sistema global de harmonização)					
4	Garantir a etiquetagem, rotulagem e sinalização dos produtos, bem como estocagem, armazenamento e durante o transporte a manutenção de suas respectivas FISPQ de fácil acesso para consulta prévia antes do manuseio e uso em emergências					
5	Garantia de que os locais de estocagem e manuseio de produtos perigosos sejam sinalizados com materiais duráveis e de acordo com as condições previstas nos ambientes externos (cor e forma de sinalização devem estar de acordo com o requisito legal)					
6	Adoção de procedimentos de emergência, primeiros socorros e atendimento médico					
7	Asseguração de que o ambiente de armazenamento e estocagem dos produtos perigosos atendam as condições estruturais e físicas (piso impermeável, sem rachaduras, afastadas das redes de drenagem água pluvial ou esgoto sanitário; sistema de contenção de vazamento, dispostos em pallets ou em estantes). Manutenção do inventário atualizado com tabela de incompatibilidade, indicando local e quantidades para o gerenciamento adequado dos produtos perigosos e inventariados					

8	Realização periódica da manutenção das instalações de armazenamento de produtos perigosos, tubulações, válvulas e conexões, para evitar vazamento					
9	Manter plano de atendimento de resposta à emergência e processos de evacuação atualizado, como a equipe capacitada para contenção de derramamentos, permitindo o controle dos sinistros potenciais (explosão e contaminação ambiental)					
10	Realização de inspeção nos veículos para o transporte de produtos, material ou resíduos perigosos antes da expedição (porte de FISPO, documentos para transporte e documentos dos condutores)					
11	Instalação de equipamentos de proteção coletiva, quando pertinente, como sistemas de exaustão, de ventilação e iluminação					
12	Realização de treinamento contínuo e periódico sobre uso adequado, armazenamento e conservação dos EPI, em relação as operações, além de campanhas de conscientização de riscos ambientais, químicos e de segurança					
13	Manutenção dos registros de todos os produtos químicos, com a determinação dos requisitos para armazenamento e manuseio					
14	Realização de inspeções sistemáticas para assegurar o uso seguro					
15	Realização de auditorias em fornecedores nas esferas ambientais e químicas, bem como destinatários finais de descarte de embalagens de resíduos gerados					
16	Promoção de concepção de projetos e desenvolvimento de produtos ainda na fase de design, buscando substituição de materiais ou matérias-primas com substâncias ou ingredientes com maior dano potencial					
17	Adoção de padrões de controle ambiental mais restritivos do que os requisitos ambientais legais					
18	Planejamento e implementação de ações que visam a redução do consumo de substâncias químicas perigosas					
19	Buscar constantemente soluções de logística reversa de embalagens ou implementação para utilização de embalagens reutilizáveis					
Soma:						
Pontos:						
Total Geral:						
% de conformidade						



## Gases Efeito Estufa

Mudança Climática						
Mitigação da emissão de gases do efeito estufa (GEE)						
Tipos de emissão: Direta (pela queima de combustíveis fósseis para uso); Indiretas (aquisição de energia consumida pela organização), Indireta (emissões relacionadas a parceiros de negócios e terceiros)						
	Práticas	0	5	10	NA	Justificativa / Observação
1	Mapeamento de riscos e oportunidades de mudança climática estabelecendo estratégia e gestão de risco					
2	Sistematização para mensurar e reportar níveis de emissão					
3	Estabelecimento de metodologia para realizar inventários de emissão e remoção					
4	Mapeamento das fontes de emissão e avaliação em relação às atividades da organização					
5	Dar publicidade ao inventário, comunicando fontes de emissão e justificativa de exclusões					
6	Realização de auditorias independentes para verificação do inventário					
7	Elaboração de plano de mitigação (redução, remoção e/ou compensação) com ações e investimentos necessários					
8	Dar publicidade ao plano de mitigação e compromissos assumidos					
9	Agregação ao inventário de seus parceiros de negócio (indiretos)					
10	Adesão a plataformas, campanhas ou iniciativas de posicionamento buscando padronização e transparência					
11	Estabelecimento de sistema de gestão de monitoramento, compromisso e eficiência					
12	Dar publicidade às metas, resultados e compromissos assumidos no plano de mitigação					
Soma:						
Pontos:						
Total Geral:						
% de conformidade						

## Eficiência Energética

Mudança Climática						
Eficiência Energética						
<p>É a relação entre o produto ou a realização de um serviço / energia consumida (quantidade) para esse fim.  A energia pode ser obtida através de fontes renováveis (híbrida, solar, eólica, biomassa) ou fontes não renováveis (petróleo, carvão e gás natural).  Medidas de eficiência energética + fontes de energia renovável = redução dos impactos socioambientais + conservação de recursos naturais + redução da emissão GEE</p>						
	Práticas	0	5	10	NA	Justificativa / Observação
1	Consideração do uso de tecnologia e adoção de projetos que incorporem eficiência energética (concepção, construção, reforma)					
2	Aquisição de produtos com melhor eficiência energética (PBE categoria A ou selos Procel)					
3	Promoção de treinamentos e campanhas educativas quanto ao uso de energia					
4	Substituição de lâmpadas incandescentes e fluorescente por LED. Aproveitamento de luz do sol durante o dia e instalação de sensores de presença.					
5	Adoção de uso de ventilação natural (quando possível) e ar-condicionado flexível (uso apenas se necessário)					
6	Aproveitamento do calor da exaustão de grupos de geradores de energia					
7	Instalação de sistemas de medição e monitoramento de energia em equipamentos, instalações e processos					
8	Inspeção do projeto de edificação e, se possível, certificar os selos de eficiência energética					
9	Implementação de sistemas de gestão de energia para orientação de ações de eficiência energética. Passos: - Diagnostico inicial + revisões periódicas (avaliar nível de consumo de energia). - Estabelecer metas e indicadores de desempenho energético para monitoramento. - Plano de ação para alcance das metas. - Implementar controle operacional para otimizar usos de sistemas energéticos (melhoria contínua).					
	Soma:					
	Pontos:					
	Total Geral:					
	% de conformidade					

## Uso de Água

Recursos Hídricos						
Uso de água						
Devido à escassez é necessário que as organizações identifiquem e gerenciem recursos hídricos que ameaçam seu crescimento e suas viabilidades, faça gestão consciente que contribua para o aumento da segurança hídrica e implemente práticas de sustentabilidade criando vantagem competitiva na garantia da viabilidade do modelo de negócio a longo prazo.						
	Práticas	0	5	10	NA	Justificativa / Observação
1	Mapeamento da demanda de água da organização (consumo e utilização nos processos)					
2	Avaliação desempenho operacional e proposição de metas adequadas, indicadores e planos de ação para alcance das metas					
3	Avaliação do contexto local quanto à disponibilidade e demanda hídrica para entendimento de perspectivas futuras (condição de estresse e impactos sociais)					
4	Implementação de projetos de reuso de água (com e sem tratamento; interno ou externo)					
5	Implementação de projetos de aproveitamento de água da chuva					
6	Identificação de novas oportunidades de negócio com soluções para redução de consumo, ampliação de reutilização e mitigação de estresse hídrico					
7	Implementação de modelo de "governança da água" - envolvimento de partes interessadas nos processos decisórios					
8	Implementação de ações dirigida a fornecedores com incentivo de desempenho e redução de uso					
9	Gestão da sustentabilidade - com envolvimento de partes interessadas externas no acesso à água e melhoria de condições sanitárias					
10	Apoio à boa governança pública da água					
11	Divulgação de resultados sobre a gestão do uso da água					
12	Promoção da biodiversidade e serviços ecossistêmicos: - Fomentos de projetos de inovação tecnológica. - Reflorestamento. - Proteção de áreas protegidas.					
<b>Soma:</b>						
<b>Pontos:</b>						
<b>Total Geral:</b>						
<b>% de conformidade</b>						

## Gestão de Efluentes

<b>Recursos Hídricos</b>						
<b>Gestão de Efluentes</b>						
Despejos líquidos provenientes das atividades industriais + efluentes sanitários. Tratamento deve ser realizado antes dos lançamentos nos corpos hídricos. Observação da legislação no enquadramento da qualidade da água e outros requisitos aplicáveis.						
	<b>Práticas</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>NA</b>	<b>Justificativa / Observação</b>
1	Operação das atividades de acordo com a legislação aplicável seguindo padrões de lançamentos e destinação, com a obtenção e atualização das autorizações previstas em legislação (outorgas, autorização para destinação)					
2	Divulgação interna de dados de monitoramento, de geração e de destinação					
3	Elaboração de plano de redução do volume de efluentes gerados, com metas (reuso, novas tecnologias como recirculação de água)					
4	Acompanhamento de metas e ações relacionadas, de reporte e de divulgação de resultados					
5	Substituição de matérias-primas ou outra substância que pode gerar impactos					
6	Adoção de padrões voluntários de controle ambiental mais restritivos					
7	Transformação de efluentes ou lodos gerados em biogás para aproveitamento energético					
8	Realização de estudo de destinação do lodo, evitando aterros					
9	Adoção de soluções para tratamento baseada na natureza e em conjunto com práticas tradicionais como exemplo usando biotecnologia					
10	Avaliação de possibilidade de fontes alternativas de água não potável					
11	Realização de conservação de água em edifícios para otimizar a operação do sistema hidráulico (uso menor de água)					
<b>Soma:</b>						
<b>Pontos:</b>						
<b>Total Geral:</b>						
<b>% de conformidade</b>						

## Conservação e Uso Sustentável do Solo

<b>Biodiversidade e Serviços Ecossistêmicos</b>						
<b>Conservação e uso sustentável da biodiversidade</b>						
A conservação prevê a proteção dos componentes da diversidade biológica, garantindo seu uso sustentável, para que não haja a longo prazo diminuição da diversidade biológica, para uso das gerações futuras. No planejamento estratégico das organizações é importante que sejam considerados a conservação e o uso sustentável da biodiversidade.						
	<b>Práticas</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>NA</b>	<b>Justificativa / Observação</b>
1	Identificação e monitoramento dos impactos negativos à biodiversidade, principalmente instalações localizadas em regiões de alto índice de biodiversidade					
2	Implementação de medidas padronizadas para identificar, monitorar e mitigar impactos negativos					
3	Implementação de ações que podem gerar impactos positivos e manutenção/recuperação de serviços ecossistêmicos					
4	Estabelecimento de objetivos e metas para impactos negativos e maximização dos impactos positivos					
5	Monitoramento do alcance das metas					
6	Comunicação com a sociedade dos resultados e metas alcançados					
7	Avaliar oportunidades de negócio relacionados à biodiversidade assim como geração de valor compartilhado com inclusão de partes interessadas					
8	Promoção e conservação da biodiversidade e serviços ecossistêmicos (reflorestamento, conservação de áreas protegidas)					
Soma:						
Pontos:						
Total Geral:						
% de conformidade						

## Biodiversidade e Uso Sustentável do Solo

Biodiversidade e Serviços Ecossistêmicos						
Uso sustentável do solo						
Para prover de serviços ecossistêmicos essencial à vida o solo deve ser preservado, seu uso deve acontecer de forma sustentável, evitando degradação. Com adoção de técnicas e práticas que visam preservar a qualidade física, química e biológica do solo, mantendo seus serviços ecossistêmicos (como regulação do fluxo de água, ciclagem de nutrientes, habitat para diversidade e sequestro de carbono)						
	Prática	0	5	10	NA	Justificativa / Observação
1	Participação de arranjos locais para preservação do solo, como evitar desmatamento, degradação, ampliar capacidade de regeneração natural e recuperação de nascente.					
2	Priorização do manejo integrado de pragas (MIP) utilizando agrotóxicos adequados e com menor toxicidade entre outras práticas					
3	Controle, monitoramento ou exigência junto a fornecedores do uso adequado de agrotóxicos, com produtos registrados pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA)					
4	Incluir identificação de origem dos seus produtos (dados fornecedores, região produtora, safra, entre outros dados técnicos)					
5	Implementação de sistema de rastreabilidade para identificação da origem de produção, incluindo informações sobre o manejo da cultura					
6	Promoção de compartilhamento de informações com público em geral sobre a importância do solo e como conduzir o uso sustentável					
7	Mapeamento da importância do uso do solo para os negócios da organização, abrangendo próprias instalações e cadeia de valor (fornecedores)					
8	Mapeamento periódico dos riscos e oportunidades em relação ao uso do solo e engajamento das partes interessadas					
9	Estabelecimento de metas e medição de monitoramento do uso do solo					
10	Reporte dos resultados e das boas práticas do uso do solo					

11	Engajamento dos fornecedores em temas como: - combate ao desmatamento; - desertificação; - degradação; - recuperação de pastagem; - uso de produtos biológicos; - sistema integrado de lavoura e floresta; - uso de defensivos, de produtos biológicos, entre outros.					
12	Busca de mecanismos para interação com o poder público e outras partes interessadas					
13	Realização dos negócios com conciliação entre a proteção do solo e o ecossistema, por ações de: inovação, inclusão e tecnologias sustentáveis.					
14	Consideração para obtenção de certificações e padrões utilizados nas atividades econômicas que estejam relacionadas às boas práticas do uso do solo					
		Soma:				
		Pontos:				
		Total Geral:				
		% de conformidade				

## Economia Circular

<b>Economia Circular e Gestão de Resíduo</b>						
<b>Economia circular</b>						
<p>Sistema econômico que utiliza abordagem sistêmica para manter o fluxo dos recursos, por meio de recuperação, retenção ou adição de valor, enquanto contribui para o desenvolvimento sustentável.</p> <p>O objetivo é repensar como produz e consome, além de melhorar o fluxo a longo prazo de toda a cadeia de valor, com maior eficiência e agregação de valor por fluxos circulares.</p>						
	<b>Prática</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>NA</b>	<b>Justificativa / Observação</b>
1	Planejamento nas soluções em EC, envolvendo e consultando partes interessadas					
2	Busca de menor dependência de MP virgem e planejamento para desenvolver produtos com diferentes formas de recirculação de recursos					
3	Investimento na otimização de processo com redução de desperdício e melhor aproveitamento de recursos (incluir água e energia)					
4	Repensar o design dos produtos e serviços, como é montado, como poderá ser reparado e remanufaturado ou reciclado ao longo do ciclo.					
5	Realização da recuperação de recursos (recuperação de produtos, manutenção), incluindo ciclo reverso como remanufatura e reciclagem em ciclos fechados ou abertos					
6	Priorização do uso de materiais renováveis, restaurados, reciclados, reconicionados, remanufaturados...					
7	Adoção de medidas para extensão da vida do produto ou de seus componentes (aumento da vida útil)					
8	Análise de oportunidades de inovação nos modelos de negócio (melhores processos, produto e serviços) e expansão da proposição de valor					
9	Realização de levantamento de métricas atuais da economia circular e desenvolvimento de plano de ação, para ampliar e incentivar a circularidade					



10	Adoção de modelos de prestação de serviços, em vez de venda (o foco da oferta de valor está na função e no serviço fornecido por meio de uso do produto)					
11	Adoção de plataformas colaborativas, permitindo aumentar a eficiência do uso de recurso (aluguel, compartilhamento ou revenda)					
12	Adoção de modelo de virtualização, desmaterialização de ativos físicos que, como benefício, tem economia de espaço (lojas virtuais, armazenamento em nuvem, <i>e-readers</i> e smartphones)					
13	Monitoramento de indicadores e metas para acompanhamento do progresso					
14	Promoção do uso de tecnologia digital para rastreamento e mapeamento de recursos					
15	Geração de valor compartilhado (colaboração entre partes interessadas e fortalecimento da cadeia de valor)					
16	Promoção da simbiose industrial - planejamento dos parques industriais para que o resíduo de uma indústria se torne matéria-prima de outra					
17	Desenvolvimento de ações junto a trabalhadores, clientes e parceiros, para promoção da conscientização do melhor uso de recurso					
18	Contribuição para a promoção de políticas públicas que viabilizem a transição para a economia circular					
19	Desenvolvimento de cadeias de suprimentos reversas, por meio de parcerias locais					
20	Fomento de iniciativas junto a terceiros para a gestão de resíduos (cooperativa de catadores, logística reversa e reciclagem)					
21	Desenvolvimento de sistemas de informações que auxiliem no registro, mapeamento e monitoramento inteligente de estoques e fluxo de recursos					
P		Soma:				
		Pontos:				
		Total Geral:				
		% de conformidade				

## Gestão de Resíduo

Economia Circular e Gestão de Resíduo						
Gestão de resíduo						
<p>Substância, objeto a ser descartado resultante das atividades cuja destinação esteja em estado sólido ou semissólido, ou gases, líquidos particulares que não possam ser lançados nas redes públicas de esgotos ou corpos d'água sem passar por soluções técnicas ou economicamente inviáveis (Lodo também entra).</p> <p>Os resíduos, segundo a legislação, são classificados: - de acordo com a Política Nacional de Resíduos Sólidos; - classes de toxidade ou periculosidade para o meio ambiente. Uma boa gestão de resíduo deve priorizar a hierarquia de melhor aproveitamento do valor dos materiais e dos resíduos (não geração, redução, reutilização e reciclagem) O Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS) é previsto por lei para licenciamento ambiental e logística reversa para alguns produtos é obrigatória.</p>						
	Práticas	0	5	10	NA	Justificativa / Observação
1	Elaboração do fluxo de geração e armazenamento interno					
2	Implementação de processo para segregação de resíduos					
3	Eliminação ou redução da quantidade ou periculosidade de resíduos demonstrando com monitoramento					
4	Implantação de sistema de gestão de resíduos, com procedimento e instruções operacionais					
5	Adoção de práticas necessárias para atender as normas técnicas nacionais e internacionais					
6	Adoção de práticas de política reversa					
7	Divulgação ampla dos dados sobre gerenciamento de resíduos					
8	Substituição dos tipos de tratamento de resíduos gerados (trocar destinação para aterro com recuperação energética)					
9	Avaliação de terceiros e prestadores de serviço					
10	Desenvolvimento de tecnologia para redução da geração e/ou aproveitamento					
11	Desenvolvimento de tecnologias inovadoras que tragam novas soluções para o gerenciamento de resíduos					
12	Desenvolvimento de mercado para absorção de seus resíduos					
13	Participação e promoção de iniciativas de economia circular					
Soma:						
Pontos:						
Total Geral:						
% de conformidade						

**Apêndice B – Avaliação ESG – Eixo Social**  
**Critérios Sociais Gerais**

<b>Eixo Social</b>				
Referente ao papel da organização junto à sociedade e sua gestão no relacionamento com as partes interessadas internas e externas				
<b>Objetivo</b>				
Apoiar a organização na sua busca pela " <b>licença social para operar</b> ", gerando valor às partes interessadas e incorporando conceitos sociais à organização.			Notas Obtidas	Média no Tema
<b>Tema</b>	<b>Critério</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	
Diálogo social e desenvolvimento territorial	Investimento social privado	0%	0%	
	Diálogo e engajamento das partes interessadas	0%		
	Impacto social	0%		
Direitos Humanos	Respeito aos direitos humanos	0%	0%	
	Combate ao trabalho forçado ou compulsório	0%		
	Combate ao trabalho Infantil	0%		
Diversidade, equidade e inclusão	Políticas e práticas de diversidade e equidade	0%	0%	
	Cultura e promoção de inclusão	0%		
Relações e práticas de trabalhos	Desenvolvimento profissional	0%	0%	
	Saúde e segurança ocupacional	0%		
	Qualidade de vida	0%		
	Liberdade de associação	0%		
	Políticas de remuneração e benefícios	0%		
Promoção de responsabilidade social na cadeia de valor	Relacionamento com consumidores e clientes	0%	0%	
	Relacionamento com os fornecedores	0%		

## Consumidor e Cliente

<b>Promoção de Responsabilidade Social na Cadeia de Valor</b>						
<b>Relacionamento com consumidores e clientes</b>						
<p>Conjunto de interseções multidirecionais entre a organização e o seu mercado consumidor, composto por organizações e pessoas físicas, refletindo trocas de valor, de produtos e serviços, bem como informações que podem promover a responsabilidade socioambiental.</p> <p>O relacionamento possui os seguintes princípios, impactando diretamente na proposta de valor do negócio: Compromisso com qualidade e segurança do produto, com os direitos do consumidor, com o propósito de valor sustentável ao negócio, com o consumidor consciente e sustentável e com a criação de canais de comunicação transparente e acessível.</p>						
	<b>Práticas</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>NA</b>	<b>Justificativa / Observação</b>
1	Manutenção dos canais de comunicação disponíveis e bem divulgados, favorecendo o diálogo entre as partes interessadas com mecanismos que garantam um atendimento de qualidade					
2	Disponibilização ao cliente de maneira clara e adequada das informações como rótulos, mídia de massa e redes sociais					
3	Implementação de mecanismos de gestão confiáveis que preservem os dados dos consumidores, assegurando o direito à privacidade					
4	Criação de uma cultura de sustentabilidade, de forma a gerar valor compartilhado e atender as necessidades legítimas que os clientes e consumidores possuem, permitindo que todos os trabalhadores estejam engajados na criação de melhores experiências					
5	Desenvolvimento de produtos e serviços mais sustentáveis, com informações completas sobre o uso, garantia de reparos, devoluções e descarte correto					
6	Garantia de que as práticas de marketing estejam em lealdade com informações factuais e não tendenciosas					
7	Garantia de que a busca de iniciativas no mercado promova o desenvolvimento sustentável, como pacto global, o sistema B, entre outros. Conhecimento de normas e iniciativas que impactem positivamente o relacionamento com os consumidores, como a ABNT ISO 26000					
<b>Soma:</b>						
<b>Pontos:</b>						
<b>Total Geral:</b>						
<b>% de conformidade</b>						

## Fornecedores

<b>Promoção de Responsabilidade Social na Cadeia de Valor</b>						
<b>Relacionamento com fornecedores</b>						
<p>As organizações podem exercer influência e liderança sobre sua cadeia de suprimentos, estabelecendo critérios socioambientais vinculados à abordagem ESG, incentivando e recompensando de forma a trabalharem na prevenção, mitigação e remediação dos impactos negativos. Podem também favorecer fornecedores locais, a fim de incentivar a geração de valor na comunidade, por meio de colaboração para o desenvolvimento técnico e gerencial, com estímulo de formação de redes e cooperativas de pequenos fornecedores.</p>						
	<b>Prática</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>NA</b>	<b>Justificativa / Observação</b>
1	Utilização de critérios ESG para seleção de fornecedores					
2	Seleção de fornecedores que demonstrem adoção de práticas ESG, principalmente mensuração de impactos e demonstrem de forma transparente (empresas B)					
3	Identificação e incentivo para o desenvolvimento técnico e gerencial de fornecedores locais para geração de valor à comunidade					
4	Implementação de mecanismos de avaliação de fornecedores (conformidade das operações)					
5	Criação de um canal de comunicação específico para receber informações de fornecedores					
6	Garantir serem recompensados e priorizados os fornecedores que possuam melhores práticas de responsabilidade social					
7	Incentivo aos fornecedores de adoção de compromissos públicos com a responsabilidade social e com o desenvolvimento sustentável, como adesão ao pacto global.					
Soma:						
Pontos:						
Total Geral:						
% de conformidade						

## Desenvolvimento Profissional

<b>Relações e Práticas de Trabalho</b>						
<b>Desenvolvimento profissional</b>						
Aprimoramento de habilidades técnicas e competências comportamentais para ampliar o conjunto de experiência e conhecimento dos indivíduos, tanto para desenvolvimento profissional quanto pessoal.						
	Práticas	0	5	10	NA	Justificativa / Observação
1	Identificação de áreas e níveis organizacionais que têm necessidade de capacitação					
2	Elaboração de um planejamento com destinação de recursos para adoção de rotina de capacitação e avaliação de resultados					
3	Estabelecimento de políticas para implantar a capacitação contínua e orientação profissional aos trabalhadores de todos os níveis organizacionais					
4	Avaliação e monitoramento dos resultados, com identificação de necessidades de capacitação em áreas ou níveis específicos					
5	Oferecimento de incentivos, como bolsas, para fortalecer a educação continuada					
6	Incentivo à capacitação, treinamento e educação em sua cadeia de valor					
Soma:						
Pontos:						
Total Geral:						
% de conformidade						

## Saúde e Segurança Ocupacional

<b>Relações e Práticas de Trabalho</b>						
<b>Saúde e Segurança ocupacional</b>						
Conjunto de atividades, normas, procedimentos e medidas preventivas a serem adotadas pelas organizações visando a melhoria do ambiente laboral e a prevenção de doenças ocupacionais e dos acidentes relacionados ao trabalho.						
	<b>Práticas</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>NA</b>	<b>Justificativa / Observação</b>
1	Utilização de mecanismos de sinalização de segurança (cores, sonoros, imagens...) para identificar, advertir e orientar, visando a prevenção de acidentes e incidentes					
2	Observação das hierarquias das medidas de proteção (eliminar perigos, substituir processos, controles de engenharia e controles administrativos)					
3	Utilização de EPI adequado, com programa de treinamento e capacitação, visando desenvolver cultura preventiva					
4	Promoção do engajamento da alta direção para melhor desempenho de SSO					
5	Seleção de ferramentas para avaliação de riscos, com probabilidade x severidade, observando a legislação vigente em harmonia com o Sistema de Gestão Integrada					
6	Elaboração e implementação de programa de gerenciamento de riscos ocupacionais (PGR)					
7	Estabelecimento de indicadores para monitoramento do desempenho das medidas preventivas, corretivas e de controle, de forma planejada; processo de melhoria contínua					
8	Obtenção de um sistema de gestão de SSO implementado conforme ISO 45001, que inclui análise de lacunas de gerenciamento e verificação situacional, ajudando as organizações a identificar prioridades, desenvolver objetivos e metas, buscar execução e alinhamento dos processos de planejamento estratégico dos negócios					
9	Elaboração e implementação de procedimento de resposta aos cenários de emergência					
10	Elaboração e implementação de um programa de controle médico e saúde ocupacional (PCMSO)					
<b>Soma:</b>						
<b>Pontos:</b>						
<b>Total Geral:</b>						
<b>% de conformidade</b>						

## Qualidade de Vida

<b>Relações e Práticas de Trabalho</b>						
<b>Qualidade de vida</b>						
É a percepção do indivíduo de sua inserção na vida, no contexto da cultura e sistemas de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetos, expectativas, padrões e preocupação.						
	Práticas	0	5	10	NA	Justificativa / Observação
1	Realização de pesquisa de clima organizacional e promoção de ações e indicadores para melhoria					
2	Realização de programas ligados às necessidades de saúde dos trabalhadores, como atenção primária à saúde, promoção de saúde (física, mental e nutricional) que garantam acesso à saúde e estilo de vida mais saudável					
3	Realização de ações e campanhas de sensibilização para trabalhadores e lideranças com temas sobre a saúde da população, hábitos saudáveis, prevenção de doenças crônicas não transmissíveis e saúde mental					
4	Avaliação do canal de comunicação interno para busca de acolhimento e apoio emocional					
5	Desenvolvimento de lideranças que fomentem o cuidado com a saúde integral dos trabalhadores					
6	Avaliação de disponibilização de profissionais especializados em saúde mental na organização					
7	Implementação de programa de valorização e reconhecimento dos trabalhadores de forma a estimular o engajamento e senso de pertencimento à organização					
8	Consideração dos dados relativos às principais questões de saúde populacional, de modo a identificar estatisticamente os principais riscos, para possibilitar atuação preventiva, por meio de campanhas e programas de promoção da saúde					
Soma:						
Pontos:						
Total Geral:						
% de conformidade						



## Liberdade de Associação

<b>Relações e Práticas de Trabalho</b>						
<b>Liberdade de associação</b>						
A liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva que fazem parte dos direitos fundamentais do trabalho, sendo incluídos na declaração de 1998 da OIT de princípios fundamentais do trabalho						
	<b>Práticas</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>NA</b>	<b>Justificativa / Observação</b>
1	Definição de pessoa responsável pelo estabelecimento de relações com o sindicato					
2	Promoção de desenvolvimento de lideranças internas responsáveis pela relação e comunicação com os respectivos sindicatos					
3	Consideração dos assuntos relevantes para os sindicatos, a fim de avaliar possibilidades de negociação coletiva					
Soma:						
Pontos:						
Total Geral:						
% de conformidade						

## Política de Remuneração

Relações e Práticas de Trabalho						
Política de remuneração e benefícios						
Conjunto de Regras e critérios de orientar as práticas de remuneração da organização, como plano de cargos e salários.						
	Práticas	0	5	10	NA	Justificativa / Observação
1	Adoção de práticas de remuneração e benefícios de modo equitativo para todos os profissionais					
2	Estabelecimento de políticas relacionadas ao atingimento de metas de desempenho ambiental, social e de governança para a organização, trabalhadores e diretores					
3	Oferecimento de remuneração que esteja de acordo com a legislação vigente, e se possível, acima do valor médio do mercado.					
Soma:						
Pontos:						
Total Geral:						
% de conformidade						

## Diversidade, Equidade e Inclusão

Diversidade, Equidade e Inclusão						
Políticas e práticas de diversidade e equidade						
<p>Tem como objetivo dar transparência ao posicionamento da organização junto a suas partes interessadas, direcionar práticas e compromissos com valores, princípios e diretrizes, além de materializar compromisso com direitos humanos.</p> <p>A busca da equidade visa assegurar igualdade de condições e oportunidades para seus trabalhadores. levando em conta suas características e necessidades, promovendo recurso para que todos possam se desenvolver e aproveitar as oportunidades igualmente.</p>						
	Práticas	0	5	10	NA	Justificativa / Observação
1	Promoção de um ambiente de respeito: reconhecendo e valorizando as individualidades dos trabalhadores e partes interessadas, num ambiente de trabalho justo, onde todos tenham igual oportunidade para desenvolver seu potencial					
2	Promoção de campanhas, peças e locuções que representem a diversidade dos públicos e que sejam inclusivas, com imagens que fujam dos padrões evitando termos ofensivos ou que reproduzem estereótipos					
3	Treinar as equipes de comunicação institucional e endomarketing acerca dos temas de diversidade, equidade e inclusão					
4	Criar compromisso institucional, com base nos direitos humanos, estabelecendo diretrizes a serem seguidos por todos os líderes e trabalhadores, deixando claro o tratamento de forma justa, igualitária, sem discriminação					
5	Estabelecimento de política de diversidade e inclusão que endosse o movimento na organização, bem como estabeleça os parâmetros corporativos que irão guiar a tomada de decisão (intolerância, discriminação, preconceito, assédio moral e sexual, respeito às diferenças e aos direitos humanos). Estabelecimento de diretrizes claras de conduta para eventuais violações a essa política.					
6	Estabelecimento de objetivos estratégicos, plano de ação, indicadores e metas com monitoramento periódico, assegurando a integração e evolução da gestão da diversidade e inclusão da organização					
7	Estruturação de uma estratégia de comunicação interna e externa, a fim de criar uma cultura para o tema e mostrar o compromisso e a evolução do programa da organização					
<b>Soma:</b>						
<b>Pontos:</b>						
<b>Total Geral:</b>						
<b>% de conformidade</b>						

## Cultura e Promoção de Inclusão

Diversidade, Equidade e Inclusão						
Cultura e promoção da inclusão						
<p>Escolha de trazer para a organização pessoas pertencentes aos grupos de diversidade, com objetivo de contribuir com a redução das desigualdades na sociedade em geral, quanto a dar oportunidade e promover um ambiente mais plural, capaz de melhorar os resultados da organização.</p> <p>Dentro de suas diretrizes, as organizações devem identificar grupos a serem priorizados (etnia, LGBTQIA+, pessoas com deficiência, geracional ou diversidade etária, dentre outras)</p>						
	Práticas	0	5	10	NA	Justificativa / Observação
1	Organização de atividades de sensibilização e capacitação com as lideranças, devendo os líderes estarem cientes do seu papel. Estender o treinamento a todos os colaboradores com objetivo de engajamento e melhoria do clima organizacional					
2	Realização de pesquisa de percepção para a diversidade com os trabalhadores, para conhecer a composição de seu quadro e direcionar as escolhas para elaboração de plano de ação para, de fato, ser incorporado às estratégias da organização					
3	Apoio à criação de grupos de afinidade, para promoção da diversidade e inclusão, fazendo com que o grupo contribua com propostas de ações que estejam vinculadas às temáticas, principalmente engajamento e comunicação					
4	Implementação de um programa de diversidade com objetivos bem estruturados e com ações a curto, médio e longo prazo					
5	Promoção de ações afirmativas para inclusão					
6	Estabelecimento de processos de recursos humanos que considerem a diversidade e inclusão quanto a contratação, avaliação de desempenho, parâmetros para meritocracia, promoções, treinamentos e desenvolvimento					
7	Estabelecimento de política de diversidade e inclusão que estabeleça parâmetros corporativos que irão guiar as tomadas de decisões.					
Soma:						
Pontos:						
Total Geral:						
% de conformidade						

## Respeito aos Direitos Humanos

Direitos Humanos						
Respeito aos direitos humanos						
Os direitos humanos são inerentes a todos os seres humanos, universais e se aplica a todos, independentemente de sua situação, inalienáveis, no sentido que nenhum direito pode ser ignorado. A organização tem responsabilidade de exercer <i>due diligence</i> para identificar, prevenir e abordar impactos reais ou potenciais nos direitos humanos resultantes de suas atividades ou atividades daqueles com quem se relacionam.						
	Práticas	0	5	10	NA	Justificativa / Observação
1	Implantação de políticas de direitos humanos					
2	Asseguração do comprometimento da alta direção da organização					
3	Conhecimento dos pontos críticos do negócio que possam trazer impactos positivos ou negativos quanto aos DH					
4	Implementação de práticas de monitoramento e prevenção à violação dos DH					
5	Estabelecimento de metas e indicadores relacionados à observância dos DH					
6	Treinamento dos trabalhadores em direitos humanos					
7	Mapeamento dos canais de denúncia de violação dos direitos humanos					
8	Promoção do diálogo com públicos de interesse em DH					
9	Realização de consultas significativas com partes interessadas relevantes, de maneira proporcional à natureza e ao contexto da operação					
10	Realização de <i>Due diligence</i> como padrão em todas as contratações de produtos e serviços					
11	Mapeamento dos impactos dos DH nas cadeias de fornecimento					
12	Elaboração do plano de mitigação de impactos negativos em DH					
13	Consideração dos direitos humanos nas relações comerciais praticadas					
14	Evitar cumplicidade (favorecimento de um ato ilegal ou omissão) em violação dos DH					
15	Participação em pactos, iniciativas e redes multissetoriais de DH					
16	Disseminação do tema interno e externamente					
		Soma:				
		Pontos:				
		Total Geral:				
		% de conformidade				

## Combate ao Trabalho Forçado

Direitos Humanos						
Combate ao trabalho forçado ou compulsório						
Situações em que pessoas são coagidas a trabalhar por meio de uso de violência ou intimidação, ou até implícitos, como servidão por dívidas, retenção de documentos ou ameaças de denúncias às autoridades de imigração.						
	Práticas	0	5	10	NA	Justificativa / Observação
1	Realizar análise de sua situação atual de operações "auditoria social", interna ou externamente, de forma a identificar possíveis desvios ou impactos. Caso encontrado, iniciar ações de correção e considerar os principais elos da cadeia de valor					
2	Adoção de políticas e estratégias efetivas de direitos humanos e trabalhistas que assegurem conformidades com leis aplicáveis e princípios fundamentais de Direitos humanos e trabalhistas					
3	Implementação de políticas e estratégias em toda organização e cadeia de valor					
4	Treinamento de trabalhadores internos e da cadeia de valor para assegurar níveis efetivos e consistentes de implementação e cumprimento de políticas					
5	Aplicação de procedimentos de monitoramento e gestão de resultados das ações implementadas na organização e na cadeia de valor					
6	Comunicação de suas atividades às suas partes interessadas e ao público em geral, (site ou outras mídias), bem como publicação do relatório anual para comunicação com investidores, compradores, consumidores e a sociedade mais ampla					
Soma:						
Pontos:						
Total Geral:						
% de conformidade						

## Trabalho Infantil

<b>Direitos Humanos</b>						
<b>Combate ao trabalho infantil</b>						
Deve identificar, prevenir e combater o trabalho infantil em todas as suas atividades e, sempre que possível e exequível, na cadeia de valor. Apenas a partir de 14 anos na condição de aprendizes, exceto trabalho noturno, insalubre ou perigoso.						
	<b>Práticas</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>NA</b>	<b>Justificativa / Observação</b>
1	Mapeamento de suas operações e de sua cadeia de valor que podem apresentar risco ao trabalho infantil ou jovens expostos a trabalhos perigosos ou insalubres					
2	Estabelecimento de políticas claras de trabalho infantil e realização de trabalhos para conscientização de trabalhadores e demais partes interessadas sobre assuntos e suas consequências sociais					
3	Implementação de cláusulas específicas em contratos para coibir o trabalho infantil					
4	Desenvolvimento de um sistema de gestão que faça avaliação e monitoramento de suas atividades, e de sua cadeia de valor, buscando eliminar qualquer risco ao trabalho infantil					
5	Integração de campanhas públicas, fóruns e eventos, firmando parcerias com outras organizações como forma de combater o trabalho infantil					
<b>Soma:</b>						
<b>Pontos:</b>						
<b>Total Geral:</b>						
<b>% de conformidade</b>						

## Investimento Social Privado

<b>Diálogo Social e Desenvolvimento Territorial</b>						
<b>Investimento Social Privado (ISP)</b>						
Investimento voluntário e sistemático que pode ser direcionado a projetos destinados à educação, cultura, saúde, geração de renda, desenvolvimento de infraestrutura, acesso a informação ou qualquer outra atividade que promova o desenvolvimento econômico, social e ambiental alinhados ao interesse público e/ou programas voluntários corporativos (disponibilizando horas de trabalho). Objetivo e criação de uma cultura de gestão que seja favorável ao engajamento das partes interessadas.						
	<b>Práticas</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>NA</b>	<b>Justificativa / Observação</b>
1	Mapeamento das partes interessadas relevantes, expectativas, necessidades e temas de interesse objetivando a realização das ações ISP					
2	Estabelecimento de ações, projetos, programas e políticas de ações ISP baseadas nas necessidades das partes interessadas, cultura interna e engajamento					
3	Elaboração de política de programa ISP, estabelecendo critérios, prioridade e meta a serem atingidas					
4	Estabelecimento de indicadores para monitorar as ações ISP e seus impactos nos ativos que a organização elegeu como "foco na estratégia de valor compartilhado"					
5	Incentivo a doações de trabalhadores às organizações da sociedade civil, se possível, via mecanismo de contrapartida					
6	Apoio na construção de capacidades, apoio técnico e institucional à organização da sociedade civil local, por meio de voluntariado corporativo ou doação de serviços técnicos especializados					
7	Estabelecimento de atividades formativas (universidades corporativas) e gratuitas à população dos territórios de atuação					
8	Destinação de recursos financeiros, produtos e serviços à organização da sociedade civil para a execução de seus projetos, programas, eventos e alcançar sua sustentabilidade financeira					
9	Execução de projetos socioambientais fazendo uso de recursos materiais e financeiros					
10	Concessão de prêmios e/ou bolsas de estudo para indivíduos com atuação destacada no âmbito socioambiental e/ou que possuam restrição de recursos financeiros					
11	Estabelecimento de doação de recursos filantrópicos ou em condições facilitadas para negócios de impacto socioambiental					
12	Estabelecimento de mecanismos próprios e independentes para tomada de decisões alocativas que envolvam ISP, se possível com participação de trabalhadores e membros da comunidade					



13	Consideração de critérios internos de seleção de fornecedores, de diversidade, equidade e inclusão e de transparência para a seleção de organizações da sociedade civil e projetos socioambientais a serem apoiados via ISP					
14	Promoção de campanhas de vacinação					
15	Avaliação da possibilidade para oferecimento de plano de saúde, seguros ou acessos privados aos serviços de saúde					
Soma:						
Pontos:						
Total Geral:						
% de conformidade						

## Partes Interessadas

<b>Diálogo Social e Desenvolvimento Territorial</b>						
<b>Diálogo e engajamento das partes interessadas</b>						
Partes interessadas têm interesses que podem ser afetados por decisões ou atividades da organização. A organização deve identificar a legitimidade do representante da parte interessada, como boa prática de governança. O diálogo deve consistir em estabelecer canais de comunicação entre as partes e a organização. O engajamento cria oportunidades de diálogos visando o fornecimento de uma base sólida para as decisões da organização.						
	<b>Práticas</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>NA</b>	<b>Justificativa / Observação</b>
1	Elaboração, monitoramento e reavaliação de um plano de comunicação interno e externo de modo a ser transparente nas decisões					
2	Elaboração e aplicação de processos formais para identificar as partes interessadas, examinando e verificando a legitimidade do grupo ou indivíduo que fala em nome das partes interessadas					
3	Realização de pesquisa e campanhas para conhecimento e monitoramento da relação com as partes interessadas					
4	Consideração do uso de indicadores e metas referentes à temática relevante para a organização e as partes interessadas, como ativo do engajamento					
5	Realização do engajamento social, por meio de reuniões informais ou formais (conferências, workshops, mesas redondas...)					
6	Estimulação da relação dos trabalhadores da organização com a comunidade, por meio de ações e campanhas					
		<b>Soma:</b>				
		<b>Pontos:</b>				
		<b>Total Geral:</b>				
		<b>% de conformidade</b>				

## Impacto Social

Diálogo Social e Desenvolvimento Territorial						
Impacto social						
Sua gestão é uma maneira da organização efetivar sua responsabilidade social de forma a tratar uma vantagem competitiva.						
	Práticas	0	5	10	NA	Justificativa / Observação
1	Envolvimento com a comunidade por meio de fóruns promovidos por representantes locais ou mesmo por promoção pela organização					
2	Identificação de formadores de opinião, partes interessadas, agentes públicos, sociedade civil para que demandas tenham representação					
3	Reconhecimento da existência de um ou mais grupos vulneráveis dentre as partes interessadas (compartilhamento de características que são a base de discriminação) e que os priva de gozar de seus direitos ou igualdade de oportunidades					
4	Consideração de paridade quanto a gênero, raça e outras especificidades na participação com a comunidade					
5	Inclusão na política de engajamento adotada pela organização de mecanismo para identificação e mobilização de grupos demográficos ou partes interessadas tradicionalmente sub-representações ou em situação de vulnerabilidade					
6	Entendimento da relação entre a dimensão da organização e a comunidade nela inserida como população, densidade, renda, serviços e equipamentos disponíveis no entorno e infraestrutura urbana, como mobilidade, saneamento e resíduos, oferta e valores do mercado imobiliário considerando a população existente e os trabalhadores da organização					
7	Criação de plano de ação, com objetivo de mitigação de impactos negativos e potencialização de impactos positivos na relação entre organização e comunidade					
8	Reconhecimento de temas centrais da organização e trazê-los para a relação com as partes interessadas e comunidades					

9	Capacitação da população local para que possam ser, ou vir a ser, parceiros, fornecedores, consumidores ou trabalhadores					
10	Avaliação da necessidade de acesso a serviços essenciais por parte da comunidade local com o objetivo de auxiliar no desenvolvimento desses serviços (moradia acessível, assistência médica, educação, geração de renda...)					
11	Desenvolvimento de estrutura compartilhada para suas atividades comerciais que também beneficia partes interessadas locais					
12	Avaliação de oportunidades e riscos em relação aos impactos decorrentes das atividades produtivas					
13	Elaboração de planos de comunicação interno e externo, promovendo transparência, diálogo e engajamento nas ações da organização					
14	Implementação de práticas para dar transparência a fornecedores locais de produtos e serviços, bem como para contribuir para o seu desenvolvimento					
Soma:						
Pontos:						
Total Geral:						
% de conformidade						

## Apêndice C – Avaliação ESG – Eixo de Governança

### Critérios de Governança Gerais

Eixo Governança				
Se refere à estrutura organizacional, como políticas, procedimentos, controles e práticas utilizadas para sua gestão, destinados a alcançar os objetivos estratégicos da organização, que contemple além do cumprimento de leis e normas, o direcionamento da tomada de decisão, harmonizando os interesses das partes interessadas <b>gerando valor de forma sustentável.</b>				
Objetivo				
Estabelecer formas para: - resolver conflitos de interesse; - controlar e reduzir riscos; - garantir a responsabilidade, transparência e integridade da organização; - auxiliar a incorporação destes conceitos na estratégia da organização.			Notas Obtidas	Média no Tema
Tema	Critério	%	%	
Governança corporativa	Estrutura e composição da governança corporativa	0%	0%	
	Propósito e estratégia em relação à sustentabilidade	0%		
Conduta empresarial	Compliance, programa de integridade e práticas anticorrupção	0%	0%	
	Práticas de combate à concorrência desleal (antitruste)	0%		
	Engajamento das partes interessadas	0%		
Práticas de controle e gestão	Gestão de risco do negócio	0%	0%	
	Controles internos	0%		
	Auditorias internas e externas	0%		
	Ambiente legal e regulatório	0%		
	Privacidade de dados pessoais	0%		
	Gestão da segurança de informação	0%		
Transparência na Gestão	Responsabilização	0%	0%	
	Relatórios ESG, de sustentabilidade e/ou relato integrado	0%		

## Estrutura e Composição

Governança Corporativa						
Estrutura e composição da governança corporativa						
Tem objetivo de disciplinar a organização e seu funcionamento, considerando o conjunto de responsabilidades, autoridades e vinculações hierárquicas e funcionais atribuídas às instâncias de governança e gestão. Especificações e deveres para as diferentes partes interessadas, bem como explicação dos procedimentos e regras para tomada de decisão na organização.						
	Práticas	0	5	10	NA	Justificativa / Observação
1	Constituição legal da organização por meio de contratos social, estatuto e acordos de acionistas ou sócios cotistas, com formalização das relações entre partes envolvidas e cláusulas estabelecendo poderes e limites de atuação					
2	No contrato ou estatuto contemplar mecanismos para o tratamento de situações de conflito de interesses					
3	Estabelecimento e disponibilização de regras para votação entre acionistas ou sócios cotistas, de forma clara, incluindo o voto com procuração e outros canais					
4	Disponibilização para sociedade e outras partes interessadas dos registros dos acionistas e sócios cotistas, com indicação das respectivas quantidades de ações ou quotas					
5	Definição em documentos societários de atribuições e formas de contratação da diretoria, limites de alçadas e delegação de autoridade, destinação de resultados					
6	Adoção de práticas recomendadas por instituições reconhecidas, como IBGC, no processo de gestão da organização e quando aplicável, estabelecendo objetivos e metas mensuráveis, bem como indicadores de controle					
7	Formalização de regulamentos (comissões, comitês, conselhos) para a tomada de decisão em tópicos ambientais, sociais e de governança					
8	Elaboração de documentos que estabeleçam alçadas de decisões, com descrição do que é de competência dos diretores, da diretoria como colegiado ou CA.					

9	Descrição do processo utilizado pela maior instância do órgão de governança e pelos altos executivos para desenvolvimento, aprovação, atualização do propósito, declaração de missão, visão e valores, e das estratégias, políticas, metas relacionadas a tópicos ambientais, sociais e de governança e, quando aplicável, econômicos				
10	Formalização e descrição do processo e frequência em que são relatadas, para o mais alto nível, as informações referentes aos impactos da organização sobre a economia, meio ambiente e nas pessoas				
11	Realização de reuniões periódicas entre acionistas ou sócios para divulgação interna dos atos de gestão relevantes ou para o estabelecimento de questões estratégicas				
12	Realização de reuniões periódicas para avaliação do desempenho ESG e para a proposição de medidas e ações de melhoria contínua				
13	Disseminação da cultura organizacional reforçando valores, princípios, compliance, devendo esses serem desdobrados em políticas, diretrizes, práticas, procedimentos, ainda estabelecendo modo de monitoramento, comprovando se as suas decisões, ações e impactos estão alinhados com as linhas-mestras da cultura organizacional				
14	Formalização dos processos de nomeação e seleção para o mais alto órgão de governança e/ou comitês, com apresentação do critério usado para nomear e selecionar o mais alto órgão de governança e/ou membros dos comitês (tempo de mercado, de atuação, formação e reputação)				
15	Composição do mais alto órgão de governança (conselho, alta direção, comitês) levando em conta questões relacionadas à diversidade, equidade e inclusão				
16	Divulgação e implementação de políticas e diretrizes que propiciem a igualdade de oportunidades para o acesso a mulheres à posição de alta liderança da organização				
17	Estabelecimento de políticas de remuneração para membros do mais alto órgão de governança que levem em consideração seus desempenhos na gestão e impactos da organização na economia, meio ambiente e nas pessoas				
18	Definição de processos formalizados para avaliação do desempenho de sua diretoria				

				Soma:					
				Pontos:					
				Total Geral:					
% de conformidade									



## Propósito e Estratégia

Governança Corporativa						
Propósito e estratégia em relação à sustentabilidade						
Para incorporar a sustentabilidade é necessário estabelecer propósitos e estratégias que integrem os compromissos assumidos pela organização, de forma a nortear as decisões na gestão dos impactos em seus materiais e nas dimensões ambientais, sociais e de governança						
	Práticas	0	5	10	NA	Justificativa / Observação
1	Integração formal do compromisso do desenvolvimento sustentável em sua estratégia corporativa por meio de declarações de propósito, missão, visão em suas diretrizes de políticas corporativas, de planejamento, objetivos e metas, de modo a contribuir com a cultura organizacional alinhada aos princípios ESG					
2	Implementação do comitê de sustentabilidade ou ESG e avaliar as formalizações necessárias para sua operacionalização tais como regimentos, coordenação, dinâmica, agenda de reuniões definidas, pauta e ata					
3	Incorporação na gestão dos princípios universais do pacto global, buscando o compromisso público para ser signatário dessa iniciativa					
4	Utilizar as ODS e a Agenda 2030 da ONU como referência para identificação e integração de aspectos relevantes de sustentabilidade nos temas materiais da organização					
5	Estabelecimento de objetivos e metas mensuráveis assim como indicadores ESG para acompanhar o desenvolvimento ao longo do tempo preferencialmente correlacionadas às ODS					
6	Estabelecimento de planos de ação claros					
7	Utilização de resultados dos indicadores de ESG para apoiar na tomada de decisão no processo de avaliação de desempenho					
8	Disponibilização de processos formalizados para avaliação de desempenho da diretoria, de órgão de governança e de seus membros					
9	Vinculação, quando aplicável, de remuneração variável (reajustes salariais, bônus, prêmios) de integrantes da alta gestão, gestores às metas de desempenho ESG					
Soma:						
Pontos:						
Total Geral:						
% de conformidade						

## Conduta Empresarial

<b>Conduta Empresarial</b>						
<b>Compliance, programa de integridade e práticas anticorrupção</b>						
<p>Obrigações mandatórias como também as voluntárias que a organização escolhe cumprir para proteção da reputação e da integridade do negócio. Tendo como premissas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumprir leis e regulamentos (nacionais e internacionais).</li> <li>- Cumprir permissões, licenças e outras formas de autorização.</li> <li>- Cumprir ordens, regras, ou orientações emitidas por agência reguladora.</li> <li>- Cumprir decisões de corte de justiça ou tribunais administrativos.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voluntários, grupos comunitários e ONGs.</li> </ul> </li> <li>- Voluntários requisitos organizacionais como políticas e procedimentos.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voluntários códigos e boas práticas.</li> </ul> </li> <li>- Voluntários rotulagem voluntária ou comprometerimentos ambientais.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voluntários acordos contratuais.</li> <li>- Voluntárias - normas internacionais e nacionais.</li> <li>- Voluntárias - normas setoriais ou organizacionais.</li> </ul> </li> </ul>						
	<b>Práticas</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>NA</b>	<b>Justificativa / Observação</b>
1	Asseguração da cultura de integridade pelo comprometimento da alta liderança					
2	Desenvolvimento e garantia de manter e promover a cultura de integridade em todos os níveis da organização					
3	Estabelecimento de políticas e objetivo de compliance					
4	Implementação do código de conduta que demonstre a cultura de integridade e quais são as condutas aceitáveis, de conhecimento inclusive de terceiros					
5	Disponibilização de recursos para implementação dos programas de integridade e compliance					
6	Estabelecimento de um responsável pelo programa de compliance ou estabelecimento de um comitê					
7	Asseguração da independência do responsável pelo comitê de compliance e com acesso a todos os níveis da organização					
8	Estabelecimento de programas de conscientização e treinamento					
9	Comunicação e disseminação em todos os níveis da organização da cultura de integridade e compliance					

10	Identificação das obrigações de compliance resultante das atividades, produtos e serviços e avaliação dos impactos nas suas operações de acordo com a materialidade do negócio					
11	Estabelecimento de gestão de risco para identificar, analisar, classificar e gerenciar os riscos de compliance, acrescentar risco de suborno e fraude					
12	Avaliar e melhorar os controles internos de compliance					
13	Implementação de um sistema de denúncia, considerando recepção, tratamento, conclusão e reporte, bem como análise crítica					
14	Contratação e promoção de pessoas de reputação ilibada, com realização de <i>due diligence</i> na contratação e implementação de avaliações contínuas de desempenho para promoções					
15	Asseguração à proteção dos sistemas de tecnologia da informação por meio de controles de segurança (acesso) e monitoramento proativo					
16	Estabelecimento de controle da delegação de autoridade (procurações, autorizações de aquisição e contratação, venda de ativos)					
17	Integração da gestão de compliance com os demais sistemas de gestão da organização					
18	Implementação de indicadores que reflitam o nível de alcance dos objetivos de compliance, a fim de proporcionar um ambiente de governança para a tomada de decisão					
19	Documentação e reporte dos resultados da área de compliance para a maior instância da organização, a fim de garantir a melhoria contínua do ambiente de compliance					
Soma:						
Pontos:						
Total Geral:						
% de conformidade						

## Antitruste

<b>Conduta Empresarial</b>						
<b>Práticas de combate à concorrência desleal (antitruste)</b>						
<p>Organizações comprometidas com ESG devem considerar nos seus processos de decisão e estratégia do negócio, avaliações de padrões que não impliquem em manipulação do mercado (restrição de produção, aumento de preços, ajustes, benefícios ou acordos).</p> <p>Condutas consideradas exemplos de práticas ilegais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- acordar, combinar, manipular ou ajustar com o concorrente, sob qualquer forma, preços de bens ou serviços ofertados individualmente;</li> <li style="padding-left: 80px;">- limitar ou impedir o acesso de novas empresas ao mercado;</li> <li>- exigir ou conceder exclusividade para divulgação de publicidade nos meios de comunicação de massa;</li> <li style="padding-left: 80px;">- estabelecer preços predatórios e fixar preços de revenda;</li> <li style="padding-left: 80px;">- restringir territórios e base de clientes;</li> <li style="padding-left: 80px;">- firmar acordos de exclusividade;</li> <li>- realizar venda casada.</li> </ul>						
	<b>Práticas</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>NA</b>	<b>Justificativa / Observação</b>
1	Estabelecimento de política anticoncorrencial contendo diretrizes e regras gerais de relacionamento de trabalhadores e prestadores de serviços com concorrentes, fornecedores e clientes para tratativas de práticas que prejudiquem o exercício da livre concorrência, de forma a prevenir a ocorrência de infrações à legislação					
2	Estabelecimento de políticas de preços de produtos, bens e serviços					
3	Mapeamento dos principais concorrentes dos seguimentos de atuação e monitoramento dos riscos de cartéis, fraudes econômicas e ajustes de preço					
4	Estabelecimento de medidas para evitar compartilhamento e uso de informações confidenciais ou relacionadas às estratégias da organização					
5	Estabelecimento de regras para buscar informações de mercado de maneira lícita e por meio de fontes autorizadas					
6	Proibição de participação de trabalhadores e dirigentes da organização em situações que possam tratar de temas sensíveis com integrantes de empresas concorrentes					
7	Classificação da cadeia de fornecimento a partir do nível de criticidade sobre escassez, administrando o risco de escassez de insumos considerados essenciais para a continuidade do negócio, visando coibir práticas anticoncorrenciais para a aquisição destes insumos					
8	Capacitação de trabalhadores e prestadores de serviços da organização nas práticas anticoncorrenciais					
9	Engajamento com confederações, conselhos, associações e outras entidades organizadas no monitoramento de práticas anticoncorrenciais como forma de manipulação de poder de mercado					
<b>Soma:</b>						
<b>Pontos:</b>						
<b>Total Geral:</b>						
<b>% de conformidade</b>						

## Engajamento Stakeholders

Conduta Empresarial						
Engajamento das partes interessadas						
Processo sistemático para identificar e criar diálogos com grupos ou indivíduos de <u>interesses legítimos que são afetados</u> pelas decisões e atividades da empresa.						
	Práticas	0	5	10	NA	Justificativa / observação
1	Identificação das partes interessadas envolvidas e determinação dos aspectos em que há ou pode haver um relacionamento com benefícios mútuos					
2	Descrição das partes interessadas que foram engajadas para determinação da materialidade e o gerenciamento dos temas materiais					
3	Determinação dos aspectos relevantes das partes interessadas em relação ao ESG					
4	Consideração do tipo de relação com as partes interessadas, expectativas mais amplas da sociedade e o desenvolvimento sustentável, assim como a natureza de sua relação com empresa					
5	Realização de análise crítica das informações sobre as partes interessadas e seus requisitos pertinentes com monitoramento de sua efetividade					
6	Estabelecimento de métodos para monitorar e fortalecer o relacionamento e engajamento					
7	Criação de incentivos junto às partes interessadas para envolvimento e estabelecimento de princípios de boas práticas de sustentabilidade					
Soma:						
Pontos:						
Total Geral:						
% de conformidade						

## Gestão de Risco

<b>Práticas de Controle e Gestão</b>						
<b>Gestão de risco do negócio</b>						
Atividade coordenada para dirigir e controlar uma organização no que se refere aos efeitos de incerteza nos objetivos. Se positivos (oportunidades) e, se negativos (ameaças), ou ambos.						
	Práticas	0	5	10	NA	Justificativa / observação
1	Implementação de política de gestão de risco					
2	Garantir conhecimento e recursos necessários através de qualificação ou busca de especialistas					
3	Identificação de riscos e oportunidades relacionadas ao ESG (critérios ambientais, sociais e de governança). Garantir que foi considerada a referência de mercado, natureza do negócio contexto setorial e regulatório que podem impactar nos planos estratégicos e operacionais da organização e determinar seus impactos					
4	Desenvolvimento de matriz de probabilidade x severidade para determinar o nível de exposição ao risco relacionado aos temas ESG					
5	Execução de um plano para tratamento e resposta aos riscos nos devidos grupos de governança					
6	Estabelecimento, monitoramento e divulgação de apetite e tolerância aos riscos, incluindo aspectos relacionados ao ESG					
<b>Soma:</b>						
<b>Pontos:</b>						
<b>Total Geral:</b>						
<b>% de conformidade</b>						

## Controles Internos

<b>Práticas de Controle e gestão</b>						
<b>Controles internos</b>						
Ações estabelecida por meio de políticas e procedimentos que ajudam a garantir o cumprimento de diretrizes determinadas pela organização para mitigar os riscos à realização dos objetivos.						
	<b>Práticas</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>NA</b>	<b>Justificativa / observação</b>
1	Estabelecimento e operação de controles internos eficazes, conforme COSO, monitorando processos financeiros e operacionais, inclusive a gestão de riscos, conformidade com requisitos legais e outros aplicáveis					
2	Avaliação (ao menos anual) da eficácia dos sistemas de controle interno, bem como prestação de contas ao órgão de governança					
3	Determinação de mecanismo que assegure que o sistema de controle interno estimule os grupos de governança da organização a adotarem ações preventivas, prospectivas e proativas para minimização e antecipação de riscos					
4	Atualização rotineira dos controles internos para garantir a melhoria contínua					
<b>Soma:</b>						
<b>Pontos:</b>						
<b>Total Geral:</b>						
<b>% de conformidade</b>						

## Auditorias

<b>Práticas de Controle e Gestão</b>						
<b>Auditorias Internas e externas</b>						
<p>É um processo sistemático, documentado e independente que deve avaliar os processos e reportar os resultados, de forma que a área ou o responsável coordene com os gestores, a implementação de ações, a fim de assegurar que as práticas sejam eficazes para minimizar os riscos.</p> <p>As auditorias interna e externa devem verificar se os controles internos estão sendo exercidos da forma desejada, bem como analisar e recomendar, quando aplicável, melhorias para trazer eficácia aos processos.</p>						
	Práticas	0	5	10	NA	Justificativa / Observação
1	Garantia de que ocorra a subordinação da auditoria interna ao órgão mais alto da governança, bem como a supervisão do comitê de auditoria se existir.					
2	Garantia da existência de uma coordenação dos programas de auditoria (ambiental, social e de governança) compatível com a natureza, tamanho, perfil de risco e modelo de negócio da organização					
3	Garantia de independência, objetividade e qualificação do(s) auditor(es) responsável(is) pela auditoria interna					
4	Disponibilização de recursos necessários à realização dos programas de auditoria interna e externa					
5	Alinhamento das atividades de auditoria interna com a estratégia da organização, considerando abordagem baseada em risco					
6	Verificação dos programas de auditoria se são atualizados periodicamente e se são considerados à obtenção de garantia de terceiros em um ou mais componentes de dados ESG ou de sustentabilidade					
7	Estabelecimento de mecanismo de comunicação dos resultados do trabalho com suas conclusões e recomendações ao público apropriado					
8	Implementação de um processo de acompanhamento das melhorias propostas, visando o aperfeiçoamento dos processos de controles internos					
<b>Soma:</b>						
<b>Pontos:</b>						
<b>Total Geral:</b>						
<b>% de conformidade</b>						



## Ambiente Regulatório

<b>Práticas de Controle e Gestão</b>						
<b>Ambiente legal e regulatório</b>						
<p>A compreensão e a conformidade com o ambiente regulatório e legal aplicável à natureza das operações em que as organizações estão inseridas se tornam essenciais para a boa governança corporativa. Portanto, o atendimento a esse critério é um pré-requisito fundamental para o prosseguimento na Jornada ESG.</p> <p>É responsabilidade dos membros dos órgãos de governança supervisionar e monitorar a conformidade regulatória e legal aplicável à organização, com olhar específico para aquelas relacionadas às práticas ESG.</p>						
	Práticas	0	5	10	NA	Justificativa / Observação
1	Realização de inventário de regulações vigentes, classificados por órgão emissor, temas, áreas afetadas e responsáveis					
2	Implementação de mecanismos de supervisão e monitoramento do cumprimento regulatório e legal para as regulações aplicáveis e vigentes, assim com atribuição de responsabilidade e comprometimento					
3	Implementação de mecanismos de supervisão e monitoramento de planos de ação que visem o cumprimento das regulações aplicáveis					
4	Implementação de mecanismos de monitoramento de perdas associadas a multas e infrações incorridas em consequência ao descumprimento da regulação aplicável e análise da causa-raiz, com a determinação de planos de ação					
5	Implementação de programas de compliance regulatórios e legais, inseridos nos planos de trabalho, quer sejam das áreas de auditoria interna, controles internos ou compliance					
6	Implementação de mecanismos de supervisão e monitoramento das regulações em tramitação suscetíveis aos negócios da organização					
7	Implementação de processos de gestão de riscos regulatórios e legais					
8	Avaliação da implementação de instância especializada, com poder decisório, que execute a identificação, mapeamento, análise, avaliação, classificação, monitoramento, mitigação dos riscos e verificação de oportunidades tributárias, para definição de políticas e limites do planejamento tributário, alinhados com a estratégia ESG					
<b>Soma:</b>						
<b>Pontos:</b>						
<b>Total Geral:</b>						
<b>% de conformidade</b>						

## Privacidade de Dados

<b>Práticas de Controle e Gestão</b>						
<b>Privacidade de dados pessoais</b>						
É toda operação realizada com dados pessoais, existentes em todo tipo de meio, inclusive o digital. A garantia de privacidade dos dados pessoais tem o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade, privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural. As organizações só devem tratar dados pessoais mediante consentimento do titular, exceto os casos previstos em lei.						
	Práticas	0	5	10	NA	Justificativa / Observação
1	Implementação de sistemas de segurança de tratamento de dados pessoais que complementam o sistema de gestão da segurança da informação (SGSI)					
2	Implementação de políticas de segurança da informação dirigida aos seus trabalhadores, com ênfase especial aos dados pessoais de seus clientes, trabalhadores, fornecedores, visitantes e demais titulares					
3	Execução de um programa de conscientização da importância da privacidade dos dados pessoais para os clientes, trabalhadores, fornecedores, preconizando a coleta mínima					
4	Realização de um inventário de dados pessoais existentes nos documentos e/ou dados digitais e bancos de dados da organização					
5	Realização do mapeamento e identificação dos dados sensíveis constantes no inventário de dados pessoais					
6	Definição dos critérios de segurança da operação para dados pessoais e dados sensíveis em posse da organização					
7	Possuir procedimento de avaliação prévia do tratamento dos dados pessoais transacionados na contratação de serviços terceirizados					
8	Possuir cláusula nos contratos de terceiros, explícitas, que assegurem no serviço de <i>level agreement</i> (SLA) o nível adequado de proteção de dados pessoais das informações compartilhadas					
<b>Soma:</b>						
<b>Pontos:</b>						
<b>Total Geral:</b>						
<b>% de conformidade</b>						

## Segurança da Informação

Práticas de Controle e Gestão						
Gestão da segurança da informação						
<p>É um conjunto de políticas, procedimentos, diretrizes, recursos e atividades, gerenciados pela organização, com o objetivo de proteger seus ativos de informação, digitais ou não.</p> <p>O SGSI assegura três tipos fundamentais de proteção: Confidencialidade e privacidade da informação, Integridade da informação e Disponibilidade da informação.</p>						
	Práticas	0	5	10	NA	Justificativa / Observação
1	Desenvolvimento de política de segurança da informação explícita, documentada e acessível a todos os trabalhadores da organização					
2	Formalização dos papéis e responsabilidades de toda a administração e linhas em relação às práticas de gestão da segurança da informação					
3	Desenvolvimento de um programa de disseminação da política de segurança da informação com planos de comunicação e de capacitação para os novos trabalhadores e reciclagem das equipes					
4	Utilização de sistemas operacionais e softwares com licença devidamente legalizados e comprovadamente oficiais					
5	Promoção de atualizações periódicas dos pacotes de segurança dos softwares e sistemas operacionais, assim como dos antivírus					
6	Garantia da não utilização de sistemas operacionais ou softwares descontinuados pelos fornecedores e sem suporte e atualização técnica					
7	Garantir a não permissão de software não autorizados nos dispositivos da organização, bem como não permitir a conexão de dispositivos que não sejam verificados e autorizados previamente					
8	Garantir mecanismos eficazes de acesso físico aos repositórios de informações e documentos, assim como controle de acesso lógico aos sistemas informatizados digitais					
9	Adoção de atualização de senhas de controle de acesso, com máximo sugerido de 90 dias					
10	Adoção de estruturas de alta complexidade para senhas de acesso (números, caracteres, letras, números e caracteres especiais, maiúsculas, minúsculas), para maximizar o nível de segurança					
11	Criação de rotina de cópia de segurança (backup) e restauração (restore) de dados da empresa em mídias externas ou em nuvem, com periodicidade adequada ao volume de dados guardados, ao nível de alterações dos dados e ao nível de riscos tolerado pela organização					
12	Criação de mapeamento e implementação de segregação de funções entre trabalhadores da organização, minimizando conflito de interesse nos processos decisórios					

13	Na contratação de serviços terceirizados de tecnologia ou processamento de informações possuir procedimento para seleção, avaliação prévia, validação, homologação e monitoramento do desempenho constante da qualidade e segurança dos serviços prestados					
14	Definição de cláusulas explícitas, no caso de contrato com terceiros, que assegurem no SLA ( <i>Service Level Agreement</i> ) o nível adequado de confidencialidade e segurança das informações compartilhadas (provedores de hospedagem, desenvolvimento de software, processamento de informações como folha de pagamento, entre outros)					
Soma:						

## Responsabilização

### Responsabilização (prestação de contas)

Com o sentido de “responsabilidade por atribuições e atos” o termo deriva de *accountability*, que significa “prestar contas a”, dar satisfação a, corresponder à expectativa de”. Não se resume à questão legal ou à prestação formal de contas, mas vai além, tendo forte relação com a participação da sociedade.

Dimensões: - transparência referente ao modo de mostrar a atuação das organizações e dos agentes públicos;

- imputabilidade, que se refere ao fato de que as organizações e indivíduos devem ser responsabilizados pelas suas ações e punidos pelos malefícios que vierem a causar;
  - controle que está relacionado às relações hierárquicas no interior das estruturas burocráticas, seja entre indivíduos ou organizações;
- responsabilização, que diz respeito ao cumprimento das leis, das normas e das regras estabelecidas e às sanções decorrentes de seu descumprimento;
- responsividade, que se refere ao modo como a organização responde às expectativas da sociedade.

	Práticas	0	5	10	NA	Justificativa / Observação
1	Estabelecimento de objetivos e metas de acordo com o planejamento estratégico					
2	Estabelecimento de lista de responsabilidade por função e avaliação das habilidades necessárias para o seu exercício					
3	Asseguração de que a responsabilização de recursos financeiros está em conformidade com o planejamento orçamentário da organização					
4	Prestação de contas da atuação dos agentes de governança de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões, e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis, conforme preconizado pelo código de melhores práticas do IBGC					
5	Promoção de treinamento em responsabilização que abranja periodicamente todas as áreas da organização					
6	Implementação de uma política clara sobre o que se esperar dos trabalhadores diante das responsabilidades atribuídas a partir de indicadores de desempenho dos processos de negócios					
7	Criação de um plano de comunicação que evidencia a transparência das ações da organização para as partes interessadas e à sociedade em geral, como relatório de sustentabilidade, de demonstração financeira, de auditorias internas e externas, premiações, certificações, entre outros meios.					
Soma:						
Pontos:						
Total Geral:						
% de conformidade						

## Relatórios

<b>Transparência na Gestão</b>						
<b>Relatórios ESG, de sustentabilidade e/ou relato integrado</b>						
<p>Principal ferramenta que as organizações utilizam para relatar, de forma voluntária, à sociedade e às partes interessadas seu desempenho e impacto nos aspectos ambientais, sociais e de governança corporativa, sejam eles positivos ou negativos. O documento complementa as demonstrações financeiras das empresas e possui como principal objetivo a divulgação dos dados socioambientais de forma transparente. Sempre que aplicável, o relatório deve contemplar os seguintes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relevância estratégica: resposta no longo prazo e no plano macroeconômico às tendências de mudanças nos aspectos climatológicos, demográficos, tecnológicos, sociais e políticos (benefício da transição para uma economia com abordagem ESG e proteção de suas carteiras contra impactos negativos)</li> <li>- Materialidade da abordagem ESG: entendimento das perspectivas da organização; as instituições financeiras e os investidores considerarão as questões mais relevantes – “materiais” – para um determinado negócio.</li> </ul>						
	<b>Práticas</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>NA</b>	<b>Justificativa / Observação</b>
1	Descrição da abrangência da abordagem ESG na organização					
2	Descrição dos objetivos, metas e indicadores de desempenho definidos pela organização e o grau de atendimento e/ou cumprimento					
3	Descrição destacada da relevância das questões ESG para estratégia e modelos de negócios					
4	Reporte sobre os temas ESG identificados como materiais para a organização					
5	Demonstração dos riscos negativos e positivos identificados e as principais ações empreendidas para sua minimização ou potencialização					
6	Asseguração de que as informações constantes no relatório sejam confiáveis e rastreáveis.					
7	Asseguração de que a elaboração do relatório atenda aos princípios estabelecidos no padrão selecionado					
8	Garantir a informação e aplicabilidade da legislação e/ou regulamento exigido pelo mercado nacional e/ou internacional em que a organização atua (se aplicável)					
<b>Soma:</b>						
<b>Pontos:</b>						
<b>Total Geral:</b>						
<b>% de conformidade</b>						

---

<sup>i</sup> Na norma ABNT PR 2030 (3.20) a materialidade é a pertinência de um tópico determinada pela relevância do seu impacto econômico, ambiental, social, positivo ou negativo, nas avaliações e decisões dos gestores da organização e de suas partes interessadas. Nota 1: No contexto da sustentabilidade, materialidade é a base para a empresa identificar as agendas prioritárias para sua atuação, investimentos e gestão de externalidades, riscos e oportunidades. Nota 2: A materialidade varia de acordo com o contexto, características do negócio e interesses dos públicos com os quais a organização se relaciona.