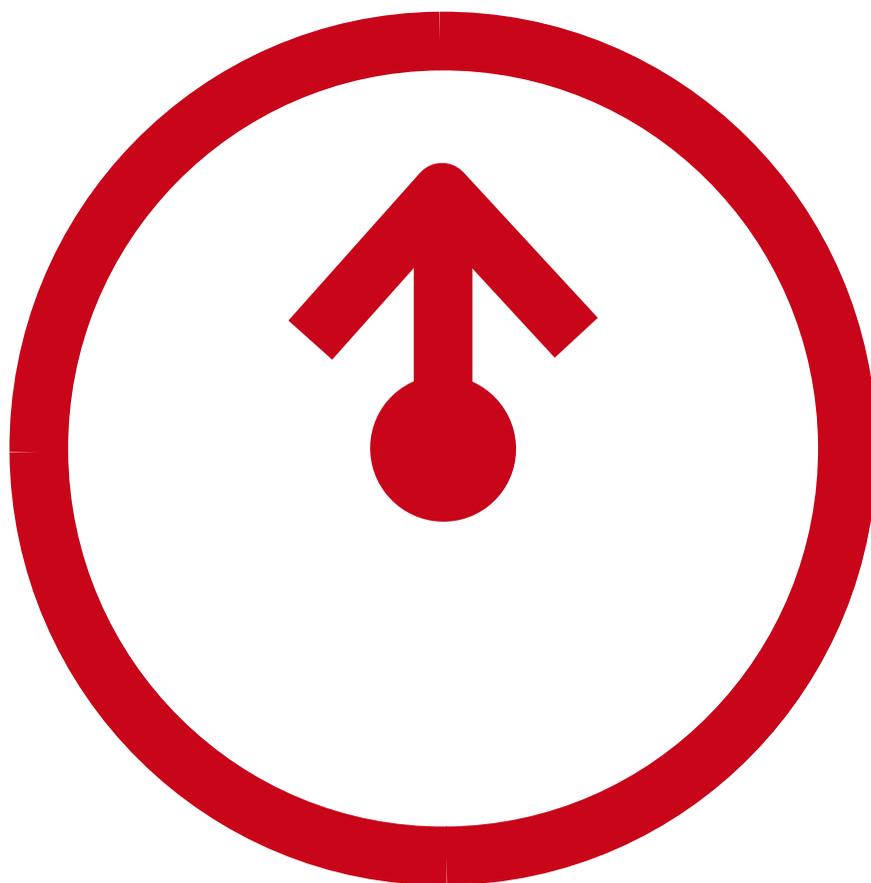


MATERIALIDADE NO BRASIL

UM ENSAIO
QUALITATIVO



sumário

03 apresentação

04 passo a passo

06 estudos de caso

07 Banco do Brasil: conectada à estratégia central

11 Cosan: corporativo e negócios alinhados

15 EDP: do olhar amplo para o próximo

19 SulAmérica: colada ao planejamento estratégico

23 créditos

Agradecemos aos consultores pelo apoio no processo de definição dos casos, bem como aos profissionais das empresas selecionadas, que nos concederam entrevistas e enviaram informações adicionais para a construção da publicação: Cyrille Bellier (Rever Consulting) e Roberto Gonzalez (Media Group); Adriana Boscov (SulAmérica), Simone Soares (Cosan), Sônia Cardoso (EDP) e Wagner Siqueira (Banco do Brasil).

apresentação

1Materialidade no Brasil: Como as Empresas Identificam os Temas Relevantes. Report Sustentabilidade. Disponível em www.reportsustentabilidade.com.br.

A Report Sustentabilidade atua desde 2002 na elaboração de relatos corporativos e na gestão da sustentabilidade das empresas. Neste período, acumulou experiência e, em uma dinâmica natural, passou a sistematizar e disseminar seus aprendizados. A pesquisa Materialidade no Brasil: Como as Empresas Identificam os Temas Relevantes¹, lançada no final de 2012, foi o primeiro resultado desse movimento. O estudo – inédito no país e referência mundial – buscou compreender o estágio atual das companhias brasileiras no que se refere às práticas utilizadas para definição dos temas relevantes às suas atividades.

Com base no conceito de materialidade adotado pela GRI (Global Reporting Initiative) e pela AA1000 – normal internacional que define os padrões de processo para o engajamento com as partes interessadas (*stakeholders*) –, foram identificadas 98 empresas que haviam publicado seus processos de materialidade nos respectivos relatórios corporativos. A partir de uma série de critérios e análises comparativas e qualitativas, chegou-se a algumas conclusões, dentre as quais, a que expõe a oportunidade de as empresas incorporarem efetivamente a percepção dos *stakeholders* ao seu planejamento estratégico. A publicação apresentou, ainda, os processos realizados por cinco companhias e destacou seus diferenciais, que as posicionaram entre as organizações com melhores práticas relacionadas à identificação dos tópicos relevantes para a gestão da sustentabilidade.

Revisitando sua primeira publicação sobre materialidade, a Report Sustentabilidade lança agora um ensaio qualitativo, que busca trazer, em detalhes, os processos mais recentes de quatro empresas brasileiras.

Passado um ciclo de relatos, revisitamos o tema com um ensaio qualitativo, que pretende somar-se àquele realizado anteriormente. Desta vez, analisamos os processos de materialidade de quatro empresas: Banco do Brasil, Cosan, EDP – Energias do Brasil e SulAmérica. O trabalho suscitou novos entendimentos sobre como a questão vem

evoluindo no cenário corporativo do país. Com essas percepções disseminadas, esperamos contribuir novamente com as empresas e demais interessados na tarefa, que se impõe cada vez mais, de desenhar o futuro sob uma perspectiva que integre a visão das próprias organizações e a de seus públicos de relacionamento.

Boa leitura!

Foco no que é material

Quase que simultaneamente, a GRI e o IIRC (sigla em inglês para Conselho Internacional de Relato Integrado - International Integrated Reporting Council) lançaram suas respectivas diretrizes. A G4 da GRI e o IR (Relato Integrado) do IIRC trazem a materialidade como eixo central para o reporte das organizações, seguindo a premissa de que as companhias devem se concentrar nas questões críticas apontadas por seus públicos de relacionamento, validadas pela alta gestão e, posteriormente, incorporadas à estratégia do negócio.

Não há dúvidas de que as novas tendências transformarão a maneira com que o processo de identificação de temas relevantes é visto pelas organizações, porém, como qualquer novidade, será preciso certo tempo para adaptação. Assim, um novo estudo aprofundado sobre materialidade no país deverá ser realizado pela Report em breve, refletindo, mesmo que timidamente, as mudanças que G4 e IR já estão suscitando nas organizações.

Passo a passo

Com o objetivo de definir as empresas cujos processos de materialidade seriam analisados, foram consultados especialistas da Media Group e da Rever Consulting, que atuam no mercado de relatórios de sustentabilidade, além de alguns profissionais da própria Report Sustentabilidade. Para a seleção, foram considerados critérios como o vínculo com a estratégia do negócio, o envolvimento da alta administração e a participação de *stakeholders* (veja o quadro *Critérios para a seleção das empresas*). O que mais se fez notar nos processos de materialidade analisados foi o vínculo com a estratégia do negócio, bem como a sua contribuição para a definição do plano estratégico da organização.

Os relatórios de sustentabilidade das organizações selecionadas foram o ponto de partida da análise, que, em uma etapa posterior, contou também com entrevistas com representantes das quatro empresas: Banco do Brasil, Cosan, EDP – Energias do Brasil e SulAmérica. O objetivo foi aprofundar ainda mais os aspectos essenciais para a composição dos processos de materialidade.

Critérios para a seleção das empresas

abrangência - Considera a diversidade de públicos (destaque para a inclusão de investidores) e a quantidade de grupos de *stakeholders* consultados e de seus representantes. Também inclui o número de operações consultadas e as variações entre ambientes corporativo, operacional e cadeia de valor.

metodologia - Considera os processos e metodologias consistentes, com procedimentos replicáveis, defensáveis e auditáveis. Também inclui processos que possuem meios para garantir o endereçamento de questões críticas, sem inibição ou coibição das opiniões dos públicos.

envolvimento da alta gestão - Considera a participação da alta gestão durante o processo de materialidade. Destaque para processos em que a alta gestão contribui efetivamente na definição dos temas materiais, a partir de uma visão de longo prazo e de geração de valor.

relação com a estratégia - Considera em que medida a materialidade contribui para a definição dos temas que integram o plano estratégico da organização. Destaque para os casos em que o processo de materialidade também qualifica e aperfeiçoa a gestão dos temas já contemplados na estratégia do negócio.

contexto - Considera organizações que levam em conta diferentes cenários (legal, ambiental, econômico, político, social etc.) no processo de materialidade.

prestação de contas - Considera a capacidade de a organização responder às expectativas levantadas por cada público envolvido no processo de materialidade. Destaque para as formas de comunicação e engajamento que não se limitam aos relatórios de sustentabilidade.

ESTUDOS DE CASO





Banco do Brasil conectada à estratégia central

número de funcionários	operações abrangidas
114 mil	todas as unidades de negócio.
ramo de atividades	ferramentas utilizadas
financeiro, nos segmentos bancário, de investimento, gestão de recursos, seguros, previdência e capitalização e meios de pagamento.	documentos e iniciativas de referência no mercado, painéis de consulta com <i>stakeholders</i> , análise de documentos internos e análise de relatórios e documentos setoriais.
data de realização da materialidade	auditoria
2012	(X) sim () não
número de públicos consultados	reporte
70 pessoas, entre funcionários, fornecedores, clientes, representantes da sociedade civil, investidores/acionistas e especialistas em sustentabilidade.	O Relatório Anual do Banco do Brasil está disponível em: http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2012 .

Líder em segmentos financeiros no Brasil e na América Latina, o Banco do Brasil dispõe de mais de 37,4 milhões de contas-correntes e de 58,6 milhões de clientes em sua carteira. Por manter 114 mil funcionários e estar presente em regiões de distintas realidades, a organização tem a oportunidade e o desafio de influenciar políticas públicas que visam melhorias nos aspectos econômicos, sociais, ambientais e de governança no país. E, ainda, de potencializar uma agenda que trate de temas estratégicos e críticos para o banco.

²Busca estimular empresas e diversos atores da sociedade a desenvolverem um planejamento efetivo que inclua ações e compromissos com foco no desenvolvimento sustentável.

Esse compromisso foi assumido em 2005, após o Ministério do Meio Ambiente (MMA) instituir e publicar a Agenda 21 brasileira². No Banco do Brasil, o chamado Plano de Sustentabilidade – Agenda 21 contém ações e demandas socioambientais, definidas a partir de consultas com públicos de interesse (investidores, clientes, funcionários e governo, entre outros), a serem implementadas por diferentes áreas (diretorias, unidades e gerências autônomas) da organização. O documento está em sua quarta versão e passa por revisões a cada três anos, em sintonia com o planejamento estratégico do banco.

³O Plano de Sustentabilidade – Agenda 21 engloba ações em três dimensões: negócios com foco no desenvolvimento sustentável; investimento social privado; e práticas administrativas e negociais com responsabilidade socioambiental.

Em 2012, o Banco do Brasil inovou ao vincular a atualização de seu Plano de Sustentabilidade – Agenda 21 (2013-2015)³ ao processo de redefinição e adequação dos temas materiais para a organização. O trabalho foi deliberado e aprovado pelos executivos do BB e pelo Conselho Diretor, composto pelo presidente e pelos vice-presidentes, que avaliaram os resultados de cada etapa e propuseram ações, compromissos e metas relacionados.

O primeiro passo consistiu na identificação de 30 desafios macroeconômicos e de sustentabilidade para o setor financeiro a partir de referências e estudos do mercado, como o Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI), o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da BM&FBovespa, o BankTrack e o Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (Idec). Também foi analisado o estudo Visão Brasil 2050, do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), além de algumas políticas públicas brasileiras vinculadas ao setor financeiro.

Pluralidade de percepções

Desde 2005, o Banco do Brasil busca aprimorar o processo de engajamento com os seus públicos de relacionamento. Além de incorporar, nas decisões estratégicas, as demandas registradas em outros canais – como pesquisas de satisfação, ouvidorias interna e externa e serviços de atendimento ao cliente –, a organização procura escutar periodicamente os *stakeholders* por meio de painéis de diálogo, que contribuem para a identificação dos temas estratégicos de sustentabilidade do banco.

No processo realizado em 2012 não foi diferente. Em um primeiro encontro, cerca de 70 pessoas – entre funcionários, fornecedores, clientes (pessoa física e jurídica), representantes da sociedade civil, investidores, acionistas e especialistas em sustentabilidade – reuniram-se para debater os 30 desafios elencados previamente e refletir sobre as prioridades e os futuros planos de ação associados. Posteriormente, em um fórum de sustentabilidade, 24 executivos das unidades de negócios do BB também discutiram as tendências macroeconômicas do setor e as expectativas e demandas apresentadas no encontro com os *stakeholders*.

Em seguida, as percepções das etapas anteriores foram apresentadas aos diretores, gerentes gerais de unidades estratégicas e gerentes executivos, que, em um *workshop*, analisaram os temas e desafios apontados como relevantes e prioritários pelos públicos de interesse e pelos executivos e propuseram ações para a revisão do Plano de Sustentabilidade – Agenda 21.

Como resultado do processo, houve a priorização de 12 desafios e a definição de 92 compromissos, que foram atrelados aos indicadores da GRI. Também foram estabelecidas metas e ações para os próximos anos. Os resultados e as recomendações de todo o trabalho foram consolidados e validados pelo Conselho Diretor.

O desempenho, as metas e os compromissos são acompanhados semestralmente pelo Conselho Diretor e, anualmente, pelo Conselho de Administração do BB. Em seus relatórios anuais, que adotam as diretrizes da GRI, os *stakeholders* têm acesso às informações referentes ao desempenho da empresa sobre as ações propostas no âmbito de cada desafio.

O Banco do Brasil definiu os temas mais relevantes para o negócio em sintonia com a atualização do Plano de Sustentabilidade – Agenda 21, um dos diferenciais do processo de materialidade realizado em 2012 pela instituição.

Sintonizando estações

O Banco do Brasil, ao identificar temas relevantes para o setor financeiro sob as lentes da sustentabilidade, vale-se de iniciativas e documentos de referência (DSJI, ISE, Visão 2050 etc.).

A pluralidade de públicos envolvidos foi essencial para priorizar com efetividade os 30 itens mapeados, mesmo que a participação desses *stakeholders* ainda dependa de consultas paralelas, que, segundo a AA1000, corresponde apenas ao primeiro dos quatro níveis necessários (consultas, negociação, envolvimento e colaboração dos públicos) para obter-se o engajamento adequado.

Por fim, ao incluir a alta administração no processo, fica clara a conexão dos temas da Agenda 21 do BB com o negócio. Os desafios e ações estabelecidos a partir dos temas identificados como prioritários expressam, ainda, uma governança consolidada para a sustentabilidade. No entanto, as organizações devem atentar-se para não estabelecer uma agenda paralela no tratamento dessas questões, assegurando que a gestão da sustentabilidade possa contribuir também para o mapeamento de riscos do negócio e servir como base de qualificação dos produtos e serviços.



Cosan

corporativo e negócios alinhados

<p>número de funcionários</p> <p>1.801, sem considerar Comgás e Raizen.</p>	<p>operações abrangidas</p> <p>todas as unidades de negócio - com exceção da Raizen.</p>
<p>ramo de atividades</p> <p>infraestrutura e energia: logística; gestão de terras agrícolas; distribuição de óleos básicos, combustíveis e gás natural; produção e distribuição de óleos lubrificantes e especialidades; cogeração de energia; e produção de açúcar e etanol.</p>	<p>ferramentas utilizadas</p> <p>discussões dos grupos de trabalho, análises de documentos internos, estudos setoriais e de mídia e entrevistas com o público interno e com especialistas externos.</p>
<p>data de realização da materialidade</p> <p>2012 2013</p>	<p>auditoria</p> <p>(X) sim () não</p>
<p>número de públicos consultados</p> <p>18 profissionais da Cosan e de suas empresas e 5 especialistas externos.</p>	<p>relatório</p> <p>Para consultar os relatórios anuais da companhia, acesse http://sustentabilidade.cosan.com/relatorios-antiores.</p>

⁴Fazem parte da Cosan as empresas Rumo, Cosan Lubrificantes e Especialidades, Radar, Comgás e Raizen (*joint venture* entre Cosan e Shell).

⁵O modelo de gestão da sustentabilidade é constituído por: diagnóstico e avaliação, por meio da materialidade; diretrizes e estratégias; implementação e acompanhamento, com metas e indicadores; e verificação e relato.

Fortes tendências para realizar aquisições e parcerias podem definir a Cosan, uma companhia formada por empresas dos setores de infraestrutura e energia: logística; gestão de terras agrícolas; distribuição de óleos básicos, combustíveis e gás natural; produção e distribuição de óleos lubrificantes e especialidades; cogeração de energia; e produção de açúcar e etanol⁴. O posicionamento em mercados capazes de influenciar uma agenda de desenvolvimento no país exige movimentos por parte da organização que garantam a eficiência nos resultados e a geração de valor e a perenidade para cada um dos negócios.

Perante os desafios de operar em segmentos distintos e de assegurar a sinergia empresarial entre todos os negócios, a Cosan deu o primeiro passo, em 2012, para a construção de seu modelo de gestão da sustentabilidade⁵. Mais que publicar relatórios de desempenho para prestação de contas, o objetivo era refletir sobre o contexto macroeconômico em que a companhia está inserida e as alternativas para enfrentar os principais dilemas e impactos de todas as empresas da organização.

Com a composição dos grupos de trabalho (GTs), estruturou-se, então, uma lógica de governança, que, por meio de uma atuação multifuncional, garantiria a autonomia de todas as áreas envolvidas. Divididos em cinco núcleos – Rumo, Cosan Lubrificantes e Especialidade, Radar, Comgás e corporativo –, os GTs são formados por executivos e profissionais das áreas econômico-financeira, recursos humanos, qualidade,

O engajamento da liderança foi um ponto forte do modelo de gestão da sustentabilidade introduzido pela Cosan. Para dar mais respaldo, o diretor-presidente nomeou um executivo com vasta experiência sobre o negócio como o responsável pelo acompanhamento de todo o trabalho.

saúde e segurança, entre outras. Esses representantes assumem a responsabilidade de debater mensalmente os desafios e as oportunidades, tanto para a corporação como para as suas empresas, e de ajudar a incorporar essas questões à estratégia dos negócios.

A construção de um processo de materialidade foi a chave para auxiliar a Cosan a enxergar suas principais prioridades. Discussões dos grupos de trabalho, análises de documentos internos, estudos setoriais e de mídia e entrevistas com 18 profissionais da Cosan e de suas empresas e com cinco especialistas externos apontaram 14 temas relevantes para a organização. Após esse primeiro mapeamento, embasado pelas discussões dos GTs e pela avaliação e validação da alta administração, a Cosan estabeleceu os assuntos que serão tratados como prioridade no curto e médio prazos – entre 2013 e 2015. Padrões elevados de negócio e gestão de riscos, interação com o governo e a sociedade, saúde e segurança e gestão da cadeia de valor compõem os temas prioritários para a companhia. Nesta primeira etapa, o foco da Cosan é o tópico padrões elevados de negócio e gestão de riscos.

Outro ponto positivo do processo foi a concretização de materialidades por empresa, como forma de respeitar as especificidades de cada negócio. Assim, Rumo, Cosan LE, Radar e Comgás puderam identificar, a partir de suas realidades, seus temas mais críticos. Com modelos de gestão e governança independentes, a Raízen, *joint venture* formada por Shell e Cosan, realiza um processo autônomo, que não foi incorporado ao da Cosan.

Momento de amadurecimento

Definidas as prioridades, a Cosan estabeleceu objetivos estratégicos, metas corporativas e por negócio e indicadores a serem gerenciados, em um processo que será efetivamente incorporado à gestão da organização.

Todo o trabalho está retratado no relatório de sustentabilidade 2012/2013 da Cosan, que segue as diretrizes da Global Reporting Initiative. Dividido em conteúdo estratégico e caderno GRI, a publicação retrata os resultados da matriz de materialidade, com informações, em grande escala, sobre estratégia, cenário macroeconômico, gestão de riscos e governança. Além disso, com o portal de sustentabilidade (www.cosan.com.br/sustentabilidade), a Cosan buscou explicitar ainda mais o que vem desenvolvendo.

Agora, a companhia reflete sobre os ganhos e as oportunidades de evolução. Sua expectativa é realizar em 2014 painéis *multistakeholders*, com o intuito de provocar discussões e conhecer as percepções desses públicos em relação ao modelo de gestão da sustentabilidade que está sendo construído pela organização. A ideia é trazer contribuições que orientem novos caminhos e apontem para perspectivas futuras. Também integra o processo a contínua reavaliação das metas e dos indicadores de desempenho, com o acompanhamento da alta gestão.

Gestão compartilhada

Levadas para fóruns específicos de debate, as questões críticas para a Cosan e suas empresas são discutidas de modo transversal e contínuo, em um processo que contribui para uma melhor compreensão do contexto em que a organização se insere e para o engajamento das áreas no tema.

Já o envolvimento da alta administração no processo como um todo evidencia o comprometimento dos executivos, essencial para assegurar a efetividade desse trabalho.

Outro destaque são as materialidades por empresa, que possibilitaram a criação de um modelo de gestão e uma estrutura de governança da sustentabilidade para cada negócio. Para a construção da matriz, não foram realizados painéis externos, mas esse já é um compromisso assumido pela Cosan.

Embora a Cosan aposte em um modelo de gestão da sustentabilidade compartilhado, não há influência sobre a Raízen no que se refere à estratégia de sustentabilidade. Como sugestão, tem-se a oportunidade de justificar os motivos que levaram a essa decisão em documentos de prestação de contas ao mercado.



EDP

do olhar amplo para o próximo

número de funcionários	operações abrangidas
2.776	todas as unidades de negócio.
ramo de atividades	ferramentas utilizadas
energia - geração, distribuição e comercialização.	consultas <i>online</i> , painéis de consulta e análise de relatórios e documentos setoriais.
data de realização da materialidade	auditoria
2012	<input checked="" type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não
número de públicos consultados	relatório
118 pessoas, entre público interno, clientes, fornecedores, governo e sociedade civil.	Para consultar os relatórios anuais da empresa, acesse http://www.edp.com.br/conheca-edp/relatorios/Paginas/default.aspx .

Holding controlada pela EDP Energias de Portugal, a EDP Energias do Brasil S.A. atua na geração, distribuição e comercialização de energia elétrica. Para apontar as tendências que deverão influenciar o modelo de negócio da empresa no longo prazo, a EDP realizou, em 2012, um estudo sobre o setor elétrico brasileiro, com a análise de mais de 20 documentos publicados por governos, organizações multilaterais, ONGs e associações empresariais. Dessa avaliação, três macrotendências globais emergiram: aquecimento global, aumento da população e acesso às tecnologias de informação e comunicação. As tendências foram, então, desdobradas em sete temas estratégicos: expansão e gestão para áreas sensíveis e impacto local; descarbonização; adaptação à mudança climática; eficiência em gestão (técnica, operacional e comercial); conservação de energia; saúde e segurança; e resíduos.

Aos tópicos estratégicos, acrescentaram-se outros três temas transversais, que, segundo a percepção da EDP, contribuem de igual maneira para gerar valor ao negócio: relacionamento com partes interessadas; aspectos econômico-financeiros; e pesquisa, desenvolvimento e inovação.

Com os tópicos estratégicos definidos, a empresa deu sequência ao processo de materialidade por meio de entrevistas com o presidente e três vice-presidentes. Posteriormente, realizou os Diálogos EDP & Sustentabilidade, divididos em quatro encontros presenciais e em consultas *online*, que resultaram na participação de 118 pessoas. Nos encontros presenciais, realizados em São Paulo (SP), São José dos Campos (SP), Vitória (ES) e Peixe (TO), participaram fornecedores e representantes do governo e da sociedade civil, enquanto a consulta *online* foi direcionada ao público interno e aos clientes.

Para além da materialidade

Os resultados apontados no estudo setorial e nos processos de engajamento forneceram subsídios para que a EDP desenvolvesse sua matriz de materialidade. A consulta aos *stakeholders* auxiliou, ainda, na identificação de 60 orientações relacionadas aos sete temas estratégicos, enquanto seus diversos canais de relacionamento⁶ registraram outras 97 sugestões ao longo de 2012. Somadas, essas percepções dos diferentes públicos de relacionamento da empresa orientaram a definição de objetivos a serem cumpridos em 2013.

⁶A EDP possui canais como *call center*, conselho de consumidores e ouvidorias das empresas do grupo e também da ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica).

Desde 2006 publicando relatórios de desempenho segundo os padrões da GRI, em 2008 a EDP começou a realizar processos de consulta aos seus públicos para orientar a elaboração das publicações. Em 2012,

os critérios seguidos foram os estabelecidos pela norma Accountability AA1000 e pela própria GRI.

Na visão da empresa, a combinação de análise de documentos e diálogo com os *stakeholders* fortaleceu seu processo de materialidade de 2012, uma vez que, enquanto a percepção dos públicos tende a contemplar o curto prazo, o estudo setorial assegura uma visão mais voltada para a perenidade do negócio. Ainda que os encontros e as consultas reforcem o relacionamento que a empresa busca manter e consolidar com as partes interessadas, a perspectiva é que esses painéis passem a acontecer com uma periodicidade maior. Dessa forma, a matriz de materialidade deverá ser atualizada a partir do conteúdo gerado constantemente nos diversos canais de comunicação já existentes.

Como desafios futuros, a EDP enxerga a necessidade de aumentar o envolvimento da alta direção na validação dos temas estratégicos – atualmente, os executivos aprovam apenas o relatório anual –, além de dar respostas mais estruturadas sobre os resultados aos *stakeholders*. A empresa também está atenta às novas diretrizes da GRI (a G4) e ao Relato Integrado (IR), da International Integrated Reporting Council (IIRC), que posicionam a materialidade como elemento fundamental para uma comunicação mais assertiva do desempenho das organizações. Exemplo é o exercício que a EDP realizou durante o processo de elaboração do *Relatório Anual 2012*, buscando já incorporar as orientações do IR.

A combinação de análise de documentos e diálogo com os *stakeholders* guiou o processo de materialidade da EDP em 2012. Entre os desafios futuros está o envolvimento mais efetivo da alta gestão no processo.

Mais caminhos a perseguir

Ao estabelecer um processo evolutivo de consultas aos *stakeholders*, a EDP colecionou reflexões e percepções relacionadas às suas atividades e ao seu negócio ao longo dos anos. Com a experiência acumulada, a empresa acredita que a metodologia de painéis restringe a visão de longo prazo que os temas materiais geralmente agregam. No entanto, a melhor forma para aprimorar esse formato reside na evolução do engajamento, abandonando um nível básico de consultas e avançando em um ambiente de negociação, envolvimento e colaboração dos públicos.

Explorar os canais existentes da empresa é, de fato, importante, mas cabe estruturá-los ainda mais para que não apenas cumpram sua finalidade inicial - de atender a situações pontuais -, mas que também possam orientar os *stakeholders* e auxiliá-los a compreender os reais desafios da empresa e as formas com que eles podem participar e contribuir efetivamente nesse movimento.



SulAmérica colada ao planejamento estratégico

número de funcionários	operações abrangidas
4.761	todas as unidades de negócio.
ramo de atividades	ferramentas utilizadas
Seguros (segmentos saúde, odontológico, vida, previdência, automóveis e ramos elementares) e gestão de ativos.	análise de documentos internos e externos e entrevistas.
data de realização da materialidade	auditoria
2012	(X) sim () não
número de públicos consultados	reporte
11 membros da alta gestão e 6 representantes do governo, agências reguladoras, sociedade civil, clientes, corretores e prestadores de serviço.	O Relatório Anual da SulAmérica está disponível em: http://relatorioanual2012.sulamerica.com.br .

⁷A análise documental contemplou dados sobre iniciativas da SulAmérica relacionadas a questões ambientais, sociais e de governança, relatórios dos canais de comunicação da empresa, documentos internos e relatórios divulgados pela empresa e pela concorrência.

Mais que atualizar sua matriz de materialidade para direcionar o relatório de sustentabilidade 2012, a SulAmérica, companhia de capital aberto que atua nos ramos de seguros e gestão de ativos, atrelou esse processo ao de desenvolvimento da política e da estratégia de sustentabilidade da empresa. Abrangendo todas as operações, o processo contou com análise documental⁷, entrevistas com 11 membros da alta gestão (presidente, vice-presidente e diretores), pesquisa para o mapeamento de temas ambientais, sociais e de governança vinculados ao setor de seguros e à própria companhia e outras seis entrevistas com representantes do governo, agências reguladoras, sociedade civil, clientes, corretores e prestadores de serviço.

Em busca de uma percepção mais qualitativa e por se tratar de uma atualização, a empresa optou por reduzir o número de consultas em 2012. Como resultado, foram identificados cinco temas prioritários: qualidade do serviço e atendimento; inovação em produtos e serviços; desenvolvimento do capital humano; responsabilidade na cadeia de valor; e educação financeira e uso consciente do seguro.

O destaque foi o alinhamento com o processo trianual de revisão do planejamento estratégico da companhia, que também teve início em 2012. À medida que a atualização da estratégia da SulAmérica progredia, os direcionamentos obtidos nessa revisão eram considerados na elaboração da política de sustentabilidade e, conseqüentemente, também impactava o processo de materialidade. Assim, os cinco temas prioritários apontados são reflexos dos quatro pilares estratégicos que nortearão a atuação da SulAmérica nos próximos cinco anos. Esses pilares se relacionam às áreas-foco: clientes, operações, cultura organizacional e segmentos. Também ficou estabelecido que a sustentabilidade estará integrada em toda iniciativa derivada do novo planejamento estratégico.

Mesmo com o envolvimento da liderança da empresa desde o primeiro processo de materialidade, em 2012 a SulAmérica aprofundou essa participação, incluindo os membros do Comitê de Sustentabilidade (presidente, diretor financeiro e quatro vice-presidentes das principais unidades de negócio), que foram os responsáveis pela aprovação final da política e da estratégia de sustentabilidade.

Além do relatório corporativo, que busca refletir a percepção dos *stakeholders* a partir do resultado da materialidade, a companhia se vale de outros meios para responder às expectativas de seus públi-

cos de relacionamento, caso dos eventos e encontros específicos com *stakeholders* que acontecem ao longo do ano e do acesso da equipe da área de sustentabilidade a outros meios de diálogo, como o canal de denúncias e a ouvidoria.

Como tudo começou

Desde 2008, a SulAmérica publica relatórios de sustentabilidade seguindo as diretrizes da GRI. Como um dos dez princípios norteadores do relato corporativo, estabelecidos pela GRI, a primeira materialidade da SulAmérica foi realizada dois anos depois, em 2010. Vista como consequência de um processo contínuo de maturidade, a consulta aos principais *stakeholders* ocorreu após a definição da sustentabilidade como valor corporativo e objetivo estratégico da companhia e a estruturação da Superintendência de Sustentabilidade Empresarial, em 2009.

Nesse primeiro processo, 85 pessoas foram consultadas. Para a construção do eixo interno da materialidade, foram realizadas oficinas com representantes de todas as unidades da companhia, incluindo membros do Conselho de Administração. No eixo externo, a empresa utilizou questionários (entrevistas presenciais e via *e-mail*) para colher as percepções de representantes de órgãos reguladores, acionistas, clientes, corretores, prestadores de serviço, fornecedores e integrantes de ONGs e de outras instituições parceiras. Ao final, foram elencados quatro temas prioritários – desempenho dos negócios, satisfação dos clientes, desenvolvimento de pessoas e governança e combate a fraudes –, que, além de servirem de base para a estruturação do relatório de desempenho, pretendiam ser incorporados no planejamento da gestão da sustentabilidade da companhia.

O alinhamento da matriz de materialidade e da política de sustentabilidade com a estratégia do negócio contribuiu para a consolidação de um modelo de gestão da sustentabilidade no médio e longo prazos.

No ano seguinte, houve um novo processo de materialidade, desta vez com uma mudança na metodologia adotada. A partir de 43 temas levantados como relevantes em um estudo que incluiu dados sobre a SulAmérica, seu setor de atuação e os indicadores GRI, foram organizados dois painéis para a análise e priorização desses tópicos, com um total de 52 participantes. Entre os públicos de relacionamento consultados estavam gestores, executivos e membros do Conselho de Administração, e prestadores de serviços, investidores, acionistas e representantes de entidades de classe e da sociedade civil. O processo também considerou questões apontadas em outras instâncias por outros *stakeholders*, caso do Conselho de Clientes e dos Encontros com Corretores. Dos 43 tópicos iniciais, oito foram apontados como de alta relevância e, por isso, mais bem detalhados ao longo do relatório de 2011. São eles: atendimento e satisfação de clientes, gestão de riscos e corrupção, crescimento e mudanças no setor de seguros, perfil setorial, produtos e serviços, produtos e serviços com viés socioambiental e educação financeira.

Em evolução contínua

A construção da materialidade da SulAmérica vem evoluindo no decorrer dos anos. A diversidade de públicos consultados ao longo dos processos trouxe elementos relevantes para a análise, favorecendo a condução da estratégia de sustentabilidade de maneira consistente.

No processo mais recente, houve um forte envolvimento da alta gestão na aprovação final da política e da estratégia de sustentabilidade. Dessa forma, os temas definidos como prioritários caminham para estar intrinsecamente ligados à estratégia do negócio.

Outro elemento de destaque é a permanência do processo de materialidade na organização. No último ano, as consultas não foram extensivas como nos anteriores, entretanto, públicos-chave continuaram a ser ouvidos para atestar a validade dos temas críticos. Além de demonstrar o compromisso da organização com a sustentabilidade, esse fato fortalece o entendimento de que os aspectos são dinâmicos e que as percepções dos públicos de relacionamento devem ser sempre atualizadas.

créditos

Coordenação geral

Álvaro Almeida, diretor de Planejamento

Conteúdo

Paula Andreggheto e Talita Fusco

Colaboração: André Chiarati

Consultoria

Thais Colpaert, Vinícius Cataldi e Victor Netto

Colaboração: Diogo Galvão

Gestão de projetos e relacionamento

Ana Souza

Projeto gráfico e diagramação

Flavia Ocaranza, Guilherme Falcão e Gustavo Inafuku

Revisão ortográfica

Assertiva Produções Editoriais

Colofão

Famílias tipográficas

Stag Sans, Christian Schwartz, 2008, e Georgia, Matthew Carter, 1993

Report Sustentabilidade

São Paulo

Av. Brigadeiro Luís Antônio, 3-530 – cj. 51

01402-001 – São Paulo – SP

Tel. 55 11 3051 8400

Rio de Janeiro

Rua Duque Estrada, 41

22451-170 – Rio de Janeiro – RJ

Tel. 55 21 2556 2677

www.reportsustentabilidade.com.br
